Projekt penetrace municipálního trhu v oblasti software podpory řízení lidských zdrojů pro společnost Getmore, s. r. o.

Bc. Lukáš Sitta

Diplomová práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Lukáš Sitta**
Osobní číslo:	**M12515**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Projekt penetrace municipálního trhu v oblasti software podpory řízení lidských zdrojů pro společnost Getmore, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Na základě literární rešerše charakterizujte podnikové informační systémy a jejich využití při řízení lidských zdrojů.**
- **Zpracujte teoretické poznatky z literatury týkající se problematiky veřejného sektoru a řízení lidských zdrojů.**

II. Praktická část

- **Popište a analyzujte současnou úroveň informační podpory řízení lidských zdrojů ve veřejné sféře na základě dotazníkového šetření.**
- **Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt strategie penetrace do veřejného sektoru pro společnost Getmore, s. r. o.**
- **Vyhodnoťte přínosy, rizika, časovou a nákladovou náročnost projektu.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRAHAM, Harold Thomas a Roger BENNETT. Human Resources Management. 6. vyd. London: Pitman Publishing, 1991, 339 s. ISBN 0712110283.
RAINER, R. a Hugh J. WATSON. Management information systems: moving business forward. 10. vyd. Hoboken: John Wiley, 2012, 647 s. ISBN 04-708-8919-5.
ŠPAČEK, David. EGovernment: cíle, trendy a přístupy k jeho hodnocení. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 258 s. ISBN 978-80-7400-261-8.
TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd . Praha: Professional Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.
ŽUFAN, Jan. Informační systémy v moderním personálním řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 119 s. ISBN 978-80-7357-955-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Oldřich Frydrych**

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.

doc. Ing. Boris Popesko, 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 obhajoby[1];
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- 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. 3[2];
- podle § 60[3] 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 nevýdělečně 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 vzdělávacího 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 § 60[4] 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 zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;

- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 4. 2014 .....

.....

[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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů a způsoby, jakými lze tuto oblast podporovat z hlediska informačních systémů na trhu veřejného sektoru. Cílem práce je vytvoření projektu na proniknutí municipálního trhu s produkty poskytující softwarovou podporu personálního managementu. Hlavní náplní teoretické části je seznámení s pojmy řízení lidských zdrojů a s oblastí informačních systémů. Práce se také zaměřuje na základní popis municipálního sektoru s rozborem rozdílů oproti soukromému trhu. Tato část je pak zakončena teoretickým popisem použitých analytických nástrojů. Analytická část je založena především na dotazníkovém šetření směřovaném na subjekty cílového trhu a analýze získaných dat. Výzkumná část má za úkol zjistit současný stav úrovně informační podpory veřejné sféry. Náplní projektové části je vypracování návrhu jednotlivých činností, které povedou k cílenému efektu. Projekt je také doplněn o časovou, nákladovou a rizikovou analýzu

Klíčová slova: Lidské zdroje, municipální sektor, informační systémy, dotazníkové šetření, SWOT analýza, nákladová analýza, riziková analýza, časová analýza

ABSTRACT

This diploma thesis follows up human resources management and the means of support in terms of informational systems within the municipal sector. The objective of my work is to create a project to penetrate municipal market with software products created for personal management. The theoretical part is mainly focused on introduction to human resource management and information systems. This thesis also focuses on describing municipal market and its differences in comparison with private sector. This part is concluded with theoretical description of analytical tools used within this thesis. The analytical part is based on market survey that targets subjects of the municipal market. This part is focused on finding out the current state of information systems in public sector. The aim of project section is to create a set of activities that will lead to set goal. The project is also evaluated in terms of time, risks and costs.

Keywords: Human resources, Municipal Sector, Information Systems, Market Survey, SWOT Analysis, Cost Analysis, Risk Analysis, Time Analysis

Rád bych poděkoval panu Ing. Oldřichovi Frydrychovi za cenné rady a čas, který mi věnoval během zpracování mé diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **13**
1.1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ 13
1.2 DŮLEŽITOST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 14
1.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A PERSONÁLNÍ STRATEGIE 16
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI 16
1.5 TRENDY V OBLASTI HR 18
1.5.1 Outsourcing 18
1.5.2 Decentralizace HR aktivit 19
1.5.3 E-learning 19
1.5.4 360° zpětná vazba 20
1.5.5 Personální informační systémy 20
1.6 SHRNUTÍ KOMPLEXNOSTI HRM 21
2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY **22**
2.1 ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ A INFORMAČNÍ TOK 22
2.2 VÝZNAM INFORMAČNÍCH SYSTÉMU PRO ORGANIZACE 23
2.3 ARCHITEKTURA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU 24
2.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V INFORMAČNÍCH SYSTÉMECH 26
2.5 SOUČASNÉ TRENDY 27
2.5.1 Podpora nových personálních procesů 27
2.5.2 Strategický pohled na hardware informačního systému a „CLOUD“ 27
3 MUNICIPÁLNÍ SEKTOR **29**
3.1 ROZDÍL MEZI VEŘEJNÝM A SOUKROMÝM SEKTOREM 29
3.2 EGOVERNMENT 29
3.3 VYBRANÉ METODY Z PODNIKATELSKÉHO SEKTORU PŘENÁŠENÉ DO VEŘEJNÉHO 30
3.3.1 New public management 30
3.3.2 Balanced Scorecard 30
3.3.3 Benchmarking 31
3.3.4 Podpora rozvoje lidských zdrojů 31
3.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SFÉŘE 32
4 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI **34**
4.1 ANALÝZA ZÁVISLOSTI 34
4.1.1 Testy dobré shody 34
4.1.2 Těsnost závislosti 34
4.2 SWOT ANALÝZA 35
4.3 ÚSEČKOVÉ GRAFY 35
4.3.1 Kritická cesta 36
4.4 RIZIKOVÁ ANALÝZA 36
II PRAKTICKÁ ČÁST **38**

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 39
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O GETMORE, S. R. O. 39
5.2 PŘEDSTAVENÍ APLIKACE PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 40
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 43
6.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE 43
6.1.1 Formulace výzkumného problému 43
6.1.2 Formulace cílů výzkumu 43
6.1.3 Výběr respondentů 43
6.1.4 Způsob sběru dat 43
6.2 STRUKTURA DOTAZNÍKU 44
6.3 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT 46
6.3.1 Data o pracovníkovi 46
6.3.2 Nábor, příjem a zapracování pracovníků 47
6.3.3 HR Reporting 47
6.3.4 Operativní řízení lidských zdrojů 48
6.3.5 Hodnocení 49
6.3.6 Vzdělávání a osobní rozvoj 49
6.3.7 Ostatní 50
6.3.8 Srovnání dle typu organizace 51
6.4 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ VÝZKUMU 54
6.5 SROVNÁNÍ DLE POČTU PLÁNOVANÝCH ZMĚN 57
7 SWOT ANALÝZA 59
7.1 SILNÉ STRÁNKY 59
7.2 SLABÉ STRÁNKY 60
7.3 PŘÍLEŽITOSTI 62
7.4 HROZBY 62
8 ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI 63
8.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 63
8.2 SWOT ANALÝZA 63
9 PROJEKT PRO PENETRACI MUNICIPÁLNÍHO TRHU 64
9.1 CÍLE PROJEKTU 64
9.2 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU 65
9.3 KONKRÉTNÍ PODOBA PROJEKTU 65
9.3.1 Web a sociální sítě (ke každé části psát rovnou i náklady + pak je shrnout v nákladové analýze) 66
9.3.1.1 Předpokládaný rozpočet nákladů na web 67
9.3.1.2 Předpokládaný rozpočet nákladů na sociální sítě 68
9.3.2 Zvýšení povědomí trhu o nových možnostech řešení 68
9.3.3 Marketingová propagace 70
9.3.3.1 Návrh propagace 71
9.3.4 Nízkonákladový balíček modulů dle analýzy 74
9.3.5 Možnosti poskytnout software zdarma nebo se zkušební dobou 75
9.3.5.1 Zhodnocení obou možností 76
9.3.6 Prodejní akce 78
9.3.6.1 Středně velká prodejní akce 78

9.3.6.2 Drobné prodejně prezentační akce 79
9.4 ČASOVÁ ANALÝZA 80
9.5 ANALÝZA NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ PROJEKTU 82
9.5.1 Předpokládané náklady projektu 83
9.5.2 Přínosy projektu 84
9.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA 88
9.6.1 Nejvýznamnější rizikové faktory 90
9.6.2 Středně závažné rizikové faktory 91
9.6.3 Rizikové faktory s nízkou závažností 93
ZÁVĚR 95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 96
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 98
SEZNAM OBRÁZKŮ 99
SEZNAM TABULEK 100
SEZNAM GRAFŮ 102
SEZNAM PŘÍLOH 103

ÚVOD

Zavádění nových možností, které poskytují moderní informační technologie, do praxe všech typů organizací, je nezbytným krokem. Pro soukromý sektor nezbytnost spočívá v udržení konkurenceschopnosti, avšak pro veřejný sektor je tento krok vnímán spíše v souvislosti s kvalitou poskytovaných služeb koncovému zákazníkovi, tedy občanovi.

Právě velké rozdíly mezi těmito dvěma sektory trhu mohou přinášet některé obtíže pro společnost, která se v minulosti soustředila především na korporátní zákazníky. Neznalost cíleného trhu, jeho potřeb a skladby může vést k zásadnímu mrhání prostředků

Z tohoto důvodu je stanoven cíl diplomové práce jako vypracování projektu, který na základě teoretických poznatků o zkoumaných oblastech a výstupech z analýzy, dopomůže k lepšímu proniknutí na municipální trh společnosti Getmore s jejich produktem pro podporu řízení lidských zdrojů.

Teoretická část je tedy zaměřena především na získání základních poznatků o principech a charakteru personálního managementu. Formou literární rešerše je podrobněji představena problematika informačních systému a prostor je také věnován shrnutí některých vlastností municipálního trhu. Dále jsou také nastíněny v závěru první části analytické nástroje, které jsou následně prakticky použity v druhé, analytické, části diplomové práce.

Analytická část je rozdělena na výzkumnou sekci a sekci projektovou. První z nich, výzkumná, je založena na provedení dotazníkového šetření, které se zaměřuje na získání základních poznatků o vlastnostech informačních podpor využívaných v tomto sektoru. Pro ověření významnosti některých hypotéz jsou použity statistické nástroje – koeficient korelace a test dobré shody. Závěrem výzkumné části je pak provedena SWOT analýza společnosti a jejího produktu. Projektová část se následně soustředí na navržení posloupnosti dílčích činností, které povedou k rozšíření společnosti Getmore na trhu veřejné sféry. V závěru práce je projekt zhodnocen prostřednictvím časové, rizikové a nákladové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Význam lidských zdrojů

Každá organizace, nehledě na oblast působnosti, může fungovat pouze za předpokladu, disponuje-li těmito následujícími zdroji (Sakslová a Šimková, 2013, s. 30):

1. Materiální zdroje (nemovitosti, stroje, suroviny, vybavení kanceláří, atd.)
2. Finanční zdroje
3. Informační zdroje (přehled o stavu na trhu)
4. Lidské zdroje

Samozřejmě pouhé disponování těmito zdroji není dostačujícím aspektem k úspěchu v konkurenčním prostředí současného trhu. Stejně tak Mathis a Jackson (2011, s. 3) uvádí, že stále stoupá důležitost efektivního řízení. Konkrétně se tedy ve své knize zaměřují na důležitost kvalitního řízení lidských zdrojů a to jak pro velké, tak i pro střední a malé organizace.

Armstrong (2007, s. 24) uvádí definici řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky propracovaný přístup k řízení. Autor také vyzdvihuje důležitost lidského kapitálu, který označuje za nejcennější ze zdrojů, které organizace mají. Odůvodňuje to především tím, že jednotlivci v organizaci pracují a individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace a tímto umožňují její chod.

Obdobný význam je v současném přístupu řízení (managementu znalostí) připisován právě lidským zdrojům. Management znalostí uznává jako nejcennějším a rozhodujícím faktorem pro organizaci informace, především vědomosti a znalosti zaměstnanců. (Sakslová a Šimková, 2013, str. 31)

Konkurenční výhodu lidí a jejich potenciálu zdůrazňuje také Mathis a Jackson (2011, s. 4). Autoři poukazují na to, že lidské zdroje přispívají a ovlivňují konkurenceschopnost organizace. Řízení lidských zdrojů dle nich tvoří formální systém v organizaci, které zajišťuje efektivní využití tohoto velmi cenného kapitálu.

Na základě těchto názoru lze tedy označit lidský kapitál a jeho řízení za velmi podstatnou část současného moderního řízení každé organizace.

1.2 Důležitost řízení lidských zdrojů

Všechny organizace mají nastavený určitý druh procedur a pravidel. Tyto pravidla se mohou týkat například začátku pracovní doby, počtu dnů dovolené nebo dne výplaty mzdy. Bez těchto pravidel by nebylo možné pracovníky a lidský kapitál řídit. Ačkoli se jednotlivé organizace mohou mírně lišit ve stanovených podmínkách a pravidlech, větší rozdíly lze nalézt v oblasti dokumentace a způsobu, jakým jsou prezentovány a zpřístupněny jednotlivým zaměstnancům organizace. Kromě určitých zákonných požadavků mají organizace v této oblastí poměrně volnou ruku. Vzniká zde tedy velký předpoklad pro nutnost fungování personálního managementu. (Smith a Mazin, 2011, s. 29)

Armstrong (2007, s. 46) definuje řízení lidského kapitálu jako činnost, která se zabývá obstaráváním, hodnocením a předkládáním zpráv, které poskytují informace o tom, jak v oblasti personálního managementu probíhá strategické investování a operativní rozhodování, které s sebou přinášejí přidanou hodnotu. Autor také zdůrazňuje důležitost využití nástrojů měření jako vodítka pro řízení pracovníků. Stejně tak poukazuje na strategické investování v této oblasti jako na způsob budování konkurenční výhody. Přičemž strategický HR management definuje především jako investování a stabilizaci pracovníků, práce a řízení talentů, programy osobního rozvoje a vzdělávání.

Se strategickým přístupem k personálnímu řízení souhlasí i Sakslová a Šimková (2013, s. 32). Mimo to také uvádí významnost orientace na vnější faktory (populační vývoj, sociální rozvoj, atp.). Autorky také kladou důraz na rozvoj lidských zdrojů a na sociální rozvoj (spokojenost zaměstnanců).

V rámci budoucího vývoje popisují Mathis a Jackson (2011, s. 4) několik výzev, se kterými se personální management bude moci v následujících letech vypořádat. Jsou to:

- Ekonomické a technologické změny
- Dostupnost a kvalita pracovní síly
- Demografie populace
- Restrukturalizace organizací

Kvalita lidského potenciálu výraznou měrou ovlivňuje dynamiku organizace. Zvyšování kvality lidských zdrojů ve všech ohledech za současného nejefektivnějšího využití je možné považovat za základní cíl personální práce. Na základě tohoto je možné definovat personální

práci jako organizování procesu změn v rozsahu a skladbě pracovníků při současném soustředění se na potřeby organizace, které jsou dány neustále se měnícími požadavky ekonomického, ale i sociálního, okolí firmy. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 6)

Saunders (2005, s. 7) zmiňuje, že v současné době existuje několik tlaků na HR řízení, které mohou být poměrně náročné na vypořádání. Jedná se o požadavky:

- Ze strany CEO
    - Zaměření na „základní kompetence“
    - Zaměření na základní aktivity
    - Tlak na průkaznost přínosu HR
- Ze strany CFO
    - Snižování nákladů
    - Benchmarking oproti nejvýkonnějším subjektům v oboru
    - Požadavek průkaznosti návratnosti HR aktivit (HR ROI)
- Ze strany liniového manažera
    - Možnost autonomního řízení vlastních týmů
    - Prostředky pro zvýšení produktivity těchto týmů
    - Menší pracnost při interakci s HR oddělením
- Ze strany zaměstnanců
    - Rostoucí kvalita služeb pro zaměstnance
    - Vysoké standardy služeb z oddělení lidských zdrojů

Samotný význam lidských zdrojů v každodenním fungování organizace je zcela bezpochyby zřejmý. Důležitost tohoto vstupního faktoru i nadále roste a s tím spojený růst náročnosti personálního řízení v organizacích posouvá HR management do pozice, kdy se personální práce stává podstatnou manažerskou rolí a vedoucí personálního útvaru bývá často členem nejužšího vedení organizací. Komplexnost řízení lidských zdrojů podtrhuje také fakt, že personální práce mnohdy přestává být záležitostí pouze personálních pracovníků, ale stává se částí práce celého managementu organizace. (Sakslová a Šimková, 2013, s. 33)

1.3 Personální útvar a personální strategie

Specializací personálního útvaru v každé organizaci je řízení a rozvoj lidského kapitálu. Tento útvar je zapojen do tvorby a realizace personálních strategií a politik do personálních činností organizace. Interním zákazníkem personálního útvaru nejsou jen nejvyšší vedoucí pracovníci společnosti. Patří mezi ně také manažeři první linie, kteří jsou svým způsobem realizátory personálních politik. Personální útvar prakticky spoléhá na tyto liniové manažery při provádění personální práce. Samozřejmě dalšími interními zákazníky tohoto útvaru jsou všichni pracovníci a taktéž potencionální pracovníci. (Graham a Bennett, 1991, s. 64)

Personální strategie organizace označuje činnost vymezení základních cílů, kterých má být v oblasti personálního managementu dosaženo. Tyto cíle jsou vymezeny jak z pohledu jejich struktury, tak i jejich kvality. Samozřejmostí je návaznost personální strategie na celkové strategické řízení a strategické cíle celé organizace. Charakteristickým pro tuto činnost personálního útvaru je také to, že v potaz bere nejen interní zdroje informací v celém rozsahu, ale také sleduje a respektuje vnější vlivy (sociální rozvoj, ekonomické prostředí, demografický vývoj, trh práce, atd.). Oproti tomu **personální politika**, jako další z cílů práce personálního útvaru, tvoří soubor určitých zásad, postupů, metod a nástrojů, které v praxi řídí činnosti a koncepční záměry, které plynou ze stanovené personální strategie. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2011, s. 15)

1.4 Personální činnosti

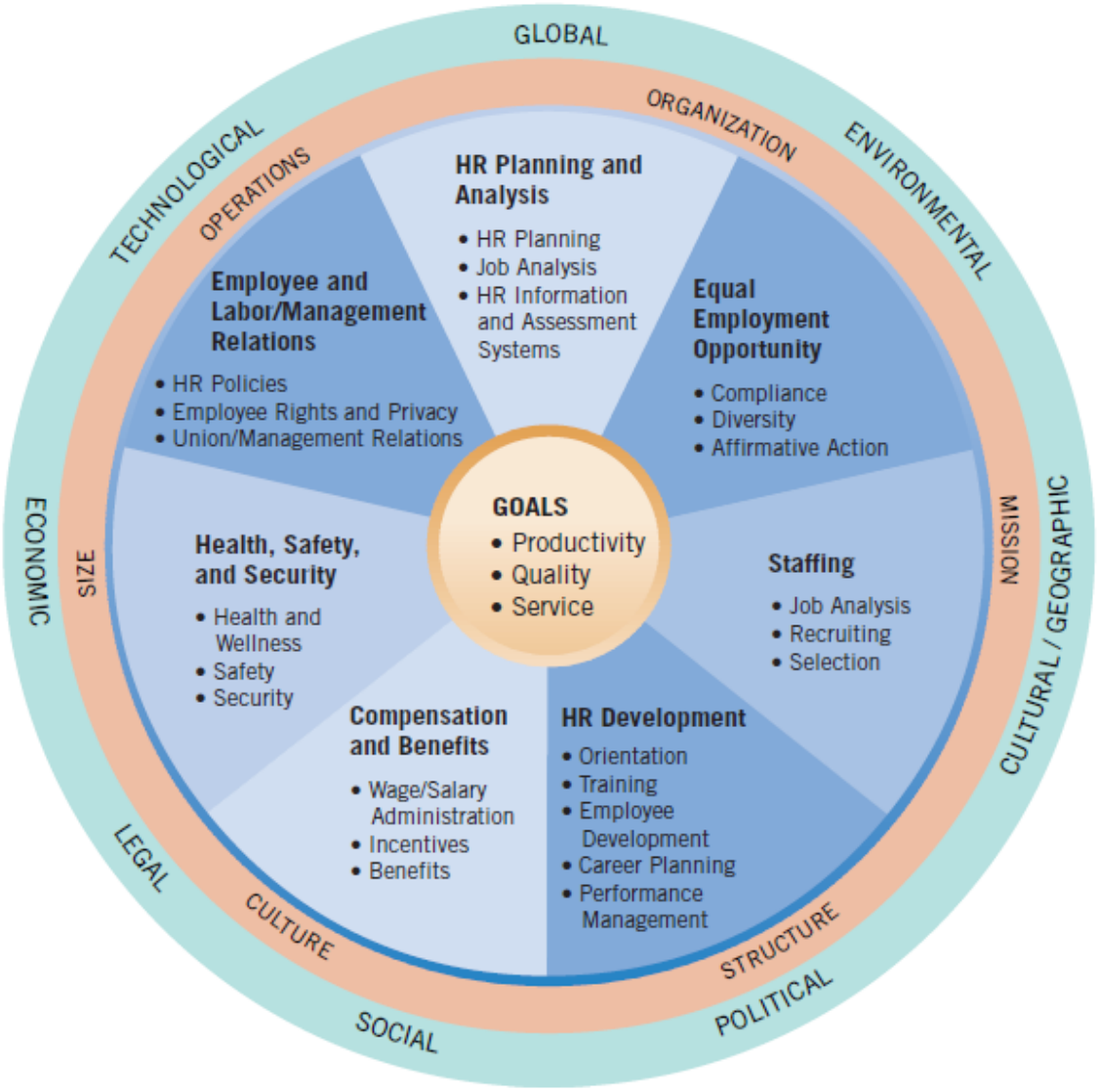
Komplexnost a rostoucí nároky na informační podporu řízení lidských zdrojů může poměrně přesvědčivě ilustrovat rozsah činností personálního oddělení.

Dle Armstronga (2007, s. 64) lze za oblasti, kterými se zabývá personální útvar, považovat především vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, profesní rozvoj a vzdělávání, odměňování, zaměstnanecké vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví, péče o pracovníky, plnění zákonných požadavků a mnoho dalších.

Stejně tak Smith a Mazin (2011) definují HR aktivity poměrně klasicky. Řadí sem především činnosti, jako jsou: výběr pracovníků, řízení výkonnosti zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, retention zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké benefity, ukončení pracovního poměru.

Poměrně zajímavé členění nabízí ve své knize Mathis a Jackson (2011, s. 10). Autor zdůrazňuje, že HR management se musí při své činnosti soustředit na tři základní aspekty:

- Produktivita: Zvyšování produktivity se stává s rostoucí globální konkurencí důležitější. Produktivita je ovlivňována především snahou managementu a zaváděním systémů.
- Kvalita: Zlepšování kvality produktu skrze personální řízení lze aplikovat přes kontinuální změnu pracovního procesu. Využívá se zde především reengineeringu pracovních činností.
- Služby: Zlepšení v oblasti firemní kultury.



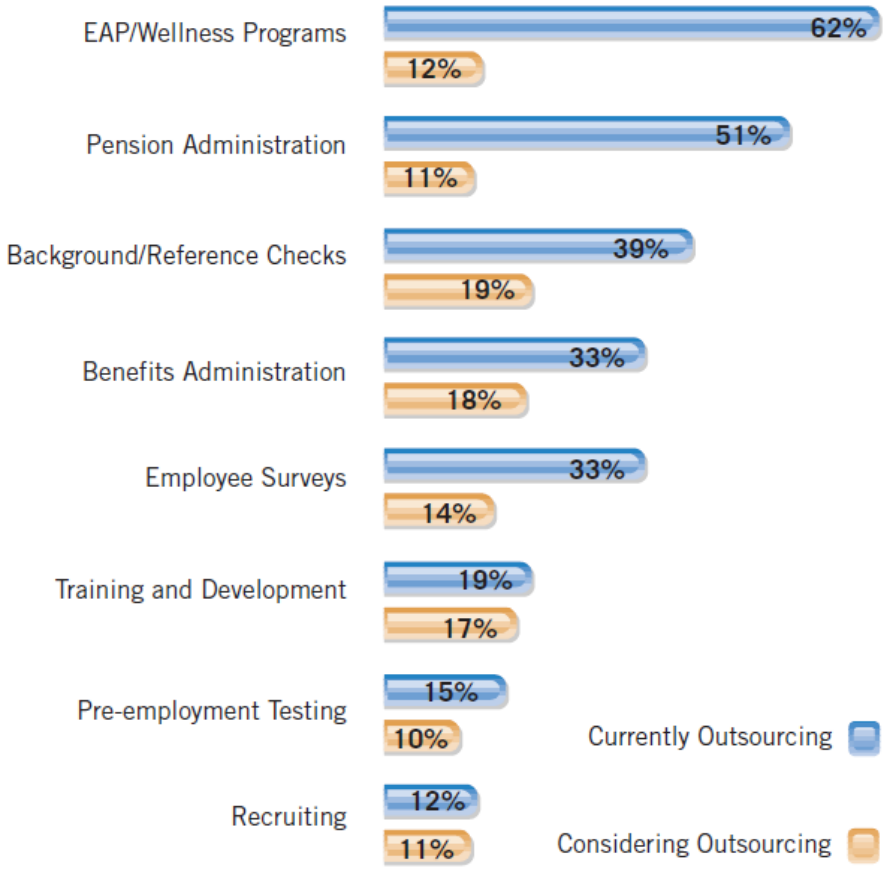
Obrázek 1 – Činnosti HR managementu (Mathis a Jackson, 2011, s. 11)

1.5 Trendy v oblasti HR

S růstem organizace rostou také požadavky na HR oddělení, obzvláště v dnešní době zvětšujícího se důrazu na význam lidských zdrojů. Aktuálně lze pozorovat několik trendů v této oblastí. (Mathis a Jackson, 2011, s. 28)

1.5.1 Outsourcing

Stále častějším trendem v řízení lidských zdrojů je nakupování některých personálních služeb, které dříve byly považovány za čistě vnitřní záležitost organizací, od externích dodavatelů. O tom, které činnosti outsourcovat, lze rozhodovat především na základě znalosti úkonů, které přímo přispívají k dosažení konkurenční výhody nebo ji pomáhají udržet. Pro outsourcing se hodí především činnosti, které externí konzultační společnosti a agentury jsou schopny poskytovat na daleko vyšší úrovní a s vyšší kvalitou, než by si mnohdy mohla sama organizace dovolit. (Armstrong, 2007, s. 70)



Obrázek 2 – Outsourcované činnosti (Mathis a Jackson, 2011, s. 23)

1.5.2 Decentralizace HR aktivit

Dalším trendem, který lze pozorovat v řízení lidských zdrojů, je probíhající decentralizace HR aktivit. Především se jedná o přibližování personálních rozhodnutí blíže k individuálním operativním jednotkám a pobočkám. V důsledku tohoto jevu dochází ke zmenšování počtu pracovníků centrálního HR oddělení pro organizaci jako celek. Tento efekt se týká i menších organizací. Například v nemocnici o 800 zaměstnancích fungují 4 personální pracovníci, kteří jsou přiděleny odlišným oddělením nemocnice. (Mathis a Jackson, 2011, str. 28)

1.5.3 E-learning

V posledních letech zaznamenává s rozvojem informačních a komunikačních technologií velký nárůst i forma vzdělávání a rozvoje pracovníků „e-learning“. Důsledkem masového rozšíření počítačů a připojení k internetu existuje stále více zaměstnanců, kteří mají k těmto technologiím přístup. Právě proto spousta zaměstnavatelů vnímá internet jako prostředek pro distribuci vzdělávání svým zaměstnancům. Dle Mathise a Jacksona (2011, s. 315) je důležitost vzdělávání po internetu uznávána i u státních organizací a společností.

S rostoucím zájmem o tento způsob rozvoje vzdělávání zaměstnanců je spojena i rostoucí nabídka produktů. Efektivní je vzdělávání po internetu jen u některých typů aktivit. E-learning je stále chápán spíše jako součástí celého vzdělávacího programu pracovníků. Online kurzy je možné aplikovat především pro učení základních konceptů a technických dovedností. (Smith a Mazin, 2011, s. 69)

Armstrong (2007, s. 481) definuje některé typy e-learningu:

- Samostatné vzdělávání, u kterého není vzdělávaná osoba při použití příslušné technologie v dané chvíli připojena k instruktorům nebo ostatním vzdělávaným.
- Živý e-learning, u kterého při vzdělávání dochází ke kontaktu s instruktorem, avšak vzdělávaný a instruktor jsou na různých místech.
- Kolaborativní typ, který využívá při učení podporu a předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami pomocí různých diskuzních fór nebo chatu.

1.5.4 360° zpětná vazba

Jako další poměrně nový trend lze považovat metodiku třistašedesátistupňové zpětné vazby, která slouží k řízení pracovního výkonu. Princip této metody spočívá v systematickém shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo týmu pracovníků. Tyto údaje jsou získávány z několika zdrojů (Armstrong, 2007, s. 433):

- Nadřízený
- Bezprostřední podřízení
- Kolegové
- Zákazníci (vnitřní nebo vnější, přičemž záleží na postavení hodnoceného pracovníka v organizační struktuře organizace)

Obrázek 3 – Model 360° zpětné vazby (Armstrong, 2007, s. 433)

1.5.5 Personální informační systémy

V neposlední řadě lze mezi trendy zařadit rozvoj počítačových personálních systémů. Takovýto firemní informační systém je možné popsat jako aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zefektivnění a usnadnění výkonu personální administrativy, transakcí a HR procesů. Mezi přínosy takovéhoto systému tedy patří: zlepšení personálních služeb, snížení nákladů, transformace HR oddělení na zákaznicky orientovanou jednotku a nabídka služeb, které odpovídají novému vývoji na trhu práce. (Armstrong, 2007, s. 724)

1.6 Shrnutí komplexnosti HRM

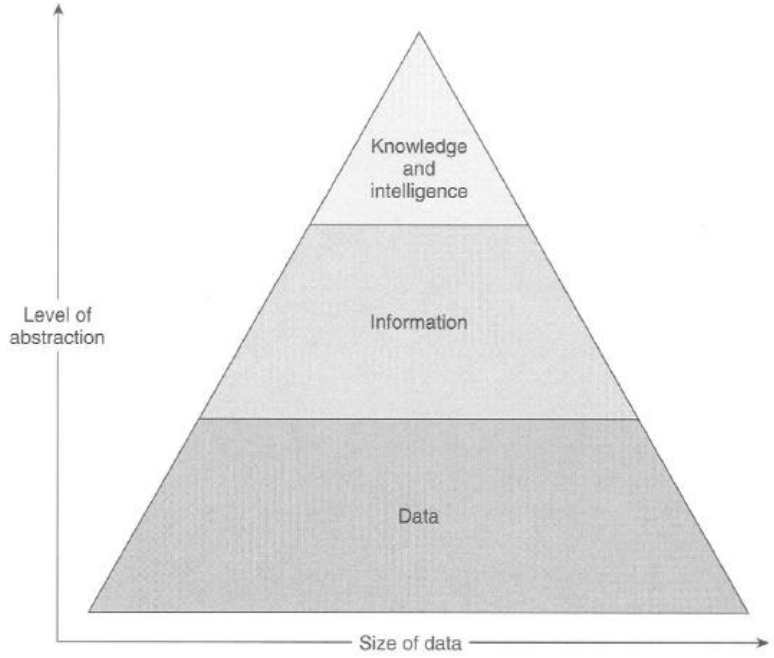
Lidský kapitál jako vstupní faktor pro činnost jakékoli organizace je významným a svým způsobem často nenahraditelným a je téměř nemožné, aby mohla společnost nebo organizace veřejné sféry fungovat bez jejího řádného řízení.

Stejně tak rozsah činností, které personální řízení pokrývá, je natolik velký a sahá téměř do všech ostatních činností organizace, že společně se současnými trendy v této oblasti je téměř nezbytné, aby v organizaci existovala alespoň základní informační podpora pro řízení lidských zdrojů.

2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

2.1 Zpracování informací a informační tok

Za posledních několik let došlo u řídících pracovníků ke změně pohledu na množství nahromaděných dat. Předchozí úsudek o tom, že sběr velkého množství dat poskytne organizaci lepší a informovanější pohled na danou situaci, se změnil na přístup, kdy si již manažeři uvědomují, že nezpracovaná data jsou jen zřídka kdy užitečná. Jejich hodnota přichází až se schopností organizace tato data přeměnit na informace. Především z tohoto důvodu vzniká potřeba kvalitního zpracování informací ve společnosti (Michalewicz a Krause, 2007, s. 3)



Obrázek 4 – Pyramida abstrakce (Loshin, 2003, s. 4)

Stejně tak Voříšek (2007, s. 3) konstatuje, že koncem 20. století se informace a jejich zpracování přes informační systémy a informační technologie stávají jedním z nejpodstatnějších faktorů, které působí na vývoj ekonomiky ve všech vyspělých zemích.

Loshin (2003, s. 67-68) definuje fáze procesu informačního toku takto:

- Dodávka – externí zdroj dodá data
- Získání – interní fáze obstarávání dat
- Transformace – fáze, ve které jsou data z předchozí úrovně zpracovány tak, aby vyhovovaly vstupním požadavkům další úrovně

- Vytvoření – interní fáze vytvoření nových datových instancí
- Proces – jakákoli fáze, ve které jsou informace sbírány, agregovány nebo sumarizovány
- Nasměrování – fáze, u které se rozhoduje, jak směrovat datové instance
- Rozhodnutí – je zapotřebí interakce (reálné nebo automatizované)
- Portál – bod doručení zpracovaných informací odkud jsou konzumovány
- Konzumování – výstupní fáze ze systému

Rainer a Watson (2012, s. 49) zmiňují, že množství informací, které jsou dostupné na internetu, se přibližně zdvojnásobí každý rok, přičemž většina z těchto informací je zdarma dostupná. Internet a další telekomunikační sítě přinášejí neuvěřitelné množství informací manažerům. K tomu, aby mohli efektivně a účelně s těmito informacemi pracovat, musí být schopni navigovat a zužitkovat tyto data a informace. K tomuto účelu dopomáhají právě informační systémy. Například data mining poskytuje cennou podporu při rozhodovacích činnostech.

2.2 Význam informačních systému pro organizace

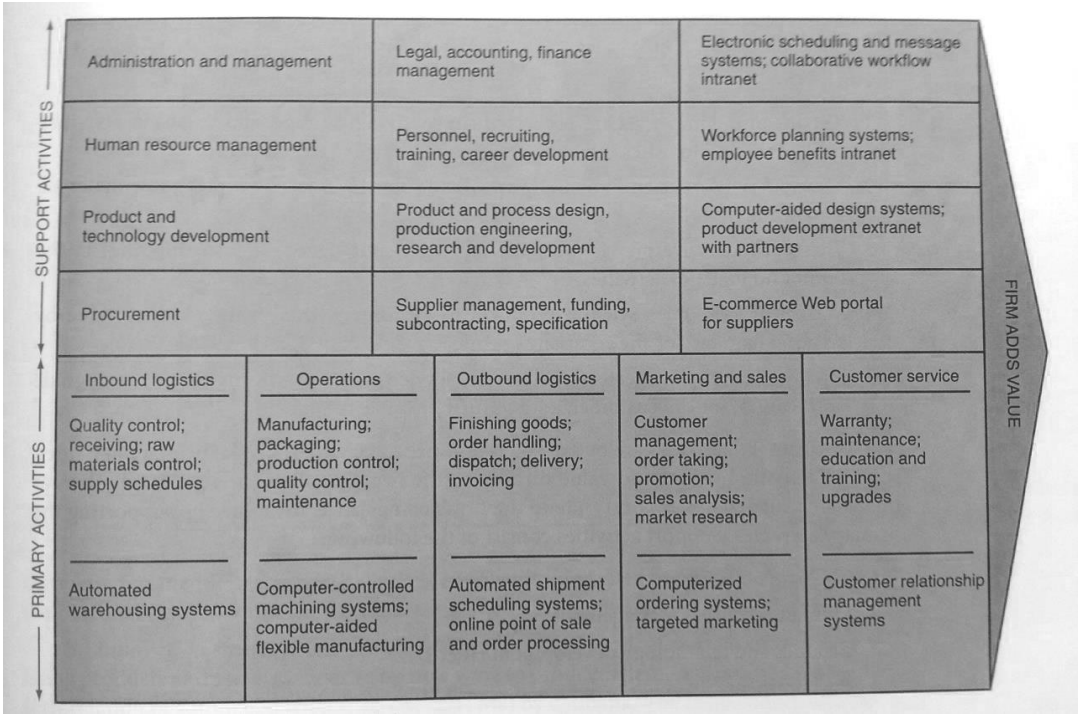
Informační systém každé organizace se v žádném případě neskládá pouze z prostředků informačních a komunikačních technologií. Tyto technologie však v podniku tvoří podstatnou, formální kostru informačních systémů. Informační a komunikační technologie jsou oproti výrobním technologiím rozlišné v jedné základní charakteristice, a to nemožnost vyčlenit specializovanou skupinu pracovníků, pro které jsou tyto prostředky určeny. Z tohoto plyne, že s ICT pracuje celý podnik. Mimo tyto technologie patří do IS podniku také informace na „klasických“ nosičích jako jsou papírové doklady a dokumenty ve fyzických kartotékách. (Basl a Blažíček, 2012, s. 52)

Ve všech organizacích probíhá denně obrovské množství transakcí. U velkých společností může tento počet dosáhnout až milionů. Transakcí se rozumí obchodní událost, která generuje data hodná zaznamenání a uložení v databázi. Jako příklad transakcí lze uvést výrobu produktu, prodej služby, přijetí nového pracovníka nebo generování výplatní pásky. Pro správné fungování organizace je tedy nezbytné, aby tato data byla uchovávána v informačním systému. (Rainer a Watson, 2012, s. 400)

2.3 Architektura informačního systému

Stoupající pozornost manažerů k architektuře informačního systému je do jisté míry spojena s integračními postupy při vývoji systémů a informačních technologií. Na základě nárůstu komplexnosti systémů může být právě zpracování této problematiky do přehledných schémat téměř nutností pro pochopení složité reality a nacházení prostoru pro zlepšení. Přičemž lze definovat základní požadavky na informační systém takto (Voříšek, 2007, s. 151):

- Dlouhodobá orientace – IS by měl podporovat dosahování strategických cílů organizace.
- Přiměřené funkční spektrum – systém musí pokrývat veškeré požadavky uživatelů a zároveň by neměl obsahovat funkce, které jsou nevyužitelné.
- Integrovanost – a to z hlediska funkčního, datového, programového, hardwarového a uživatelského rozhraní.
- Otevřenost – schopnost přijímat případné nové technické a softwarové prvky bez přerušení provozuschopnosti
- Jednoduchost – snadná pochopitelnost a průhlednost pro veškeré uživatelské spektrum, které se systémem pracuje.
- Flexibilita – v této oblasti se může jednat především o očekávané změny, které se týkají například úprav účetních osnov, možných změn organizační struktury organizace, či úpravám nákladových středisek. Tyto změny musí být schopen systém zvládat bez zásahu do softwarového vybavení.
- Snadná údržba – základem k tomuto bodu je hlavně kvalitní vývojové prostředí a dobrá dokumentace, které umožňují snadné úpravy programů
- Efektivní provozuschopnost – zahrnující také bezpečnost a ochranu dat před neoprávněným užitím.



Obrázek 5 – Porterův řetězec hodnot v návaznosti na IS organizace

(Rainer a Watson, 2012, s. 59)

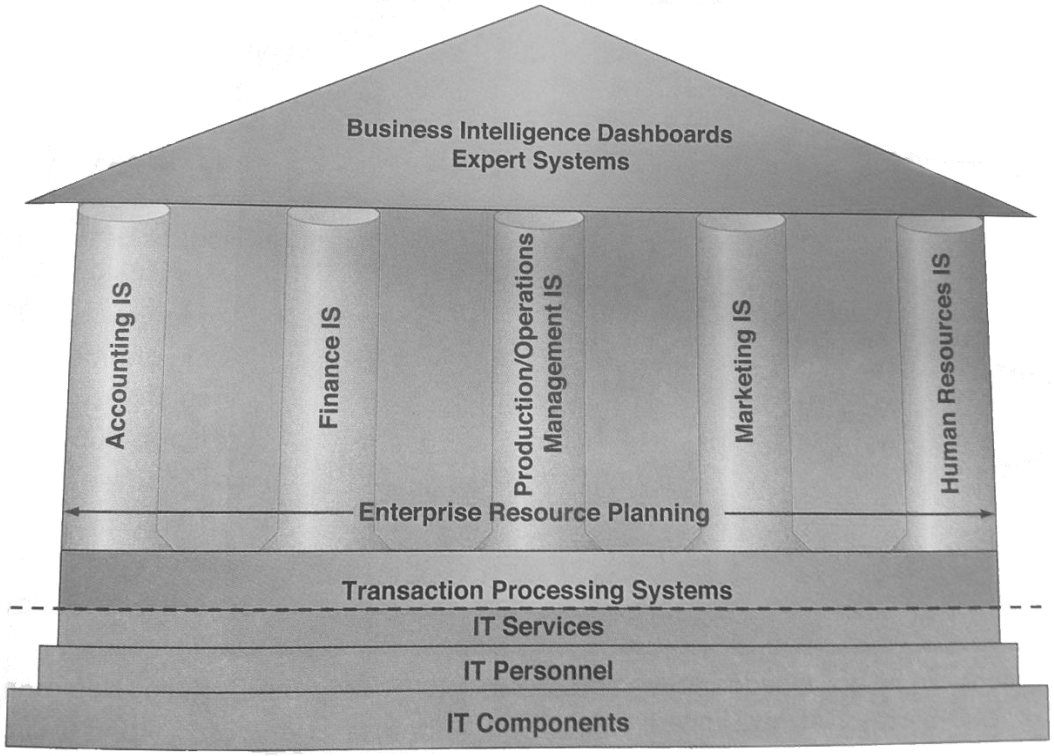
Organizace jako základ pro sestavení svého informačního systému může využít Porterova řetězce hodnot. Klasický model je rozšířen o činnosti, které může IS zabezpečovat. Tyto činnosti pak poskytují organizacím případnou konkurenční výhodu. (Rainer a Watson, 2012, s. 59)

Architektura IS se obvykle skládá z několika částí (Rainer a Watson, 2012, s. 15):

- ERP systém obsahující účetnictví, finance, produkci, marketing a lidské zdroje
- Business intelligence, která zastřešuje předchozí součásti ERP systémů

Oproti tomuto sestavení architektury přidávají Basl a Blažíček (2012, s. 67) ještě pod zastřešující Business intelligence také aplikace pro řízení supply chain (SCM) a pro řízení vztahů se zákazníky (CRM), které společně s ERP tvoří Business intelligence. Tento přístup je poněkud komplexnější a dle mého názoru také přesnější.

ERP systém tedy obvykle obsahuje aplikace, které představují software používaný k managementu dat organizace. Tyto aplikace také pomáhají k plánování logistického řetězce od dodavatele, až po konečného zákazníka organizace. (Basl a Blažíček, 2012, s. 67)



Obrázek 6 – Architektura IS založená na Business Intelligence

(Rainer a Watson, 2012, s. 21)

Aplikace typu Business intelligence (BI) oproti tomu agregují veškerá data uložená ve standardních systémech (ERP, SCM a CRM) a zároveň nabízejí manažerům detailní a shrnující pohledy na informace za delší úseky v čase formou přehledných zpráv s tabulkami a grafy, které zachycují korelační trendy či sezónní výkyvy. (Basl a Blažíček, 2012, s. 93)

2.4 Řízení lidských zdrojů v informačních systémech

První informační systémy pro řízení lidských zdrojů (HRIS) a jejich aplikace pokrývaly primárně transakční systémy, jako je řízení benefitů a sledování dnů dovolených. Avšak společně s vývojem systému se posunula na vyšší úroveň i HRIS. Nyní je již možné pracovat s pokročilejšími funkcemi, jako jsou (Raines, s. 406):

- Nabírání pracovníků – vyhledání uchazečů, vyhodnocení a rozhodnutí, kterého z nich přijmout.
- Rozvoj lidských zdrojů – zde lze hovořit především o hodnocení, vzdělávání, kariérním růstu zaměstnance v rámci organizace.

- Plánování lidských zdrojů – tato oblast může pokrývat činnosti, jako jsou záznamy o složkách mezd, administrace benefitů, management vztahů zaměstnanců a další.

Žufan (2012, s. 27-29) dělí HR software do několika kategorií. První z nich jsou **expertní programy,** které slouží pouze k podpoře konkrétních činností. V kategorii HR je to především aplikace pro výpočet mezd zaměstnanců. Druhou kategorií jsou **komplexní personální systémy,** u kterých se jedná o systémy podporující hlavní procesy organizace. Vznik dle autora probíhal rozvojem expertních aplikací a rozšiřováním jejich funkcionalit. Posledním způsobem začlenění HR software do IS organizace je **integrované řešení ERP**, které v sobě zahrnuje, mimo personalistiku, i další oblastí a procesy organizace.

2.5 Současné trendy

2.5.1 Podpora nových personálních procesů

Především se jedná o rozvoj softwarové podpory procesů, jako jsou řízení výkonnosti zaměstnance, talent management či péče o lidský kapitál společnosti obecně. S tímto souvisí také trend e-learningu (popsán výše). Také se jedná o tvoření uceleného systému od zhodnocení pracovníků, přes plánování jeho rozvoje, samotné vzdělávací a rozvojové aktivity, sbírání zpětné vazby od zaměstnance až po vyhledávání případného dalšího využití pracovníka v rámci organizace. (Žufan, 2012, s. 111)

2.5.2 Strategický pohled na hardware informačního systému a „CLOUD“

Pro většinu manažerů může být poněkud problematický dlouhodobý pohled na investici do hardwarové infrastruktury svého podniku. Především problematickým se jeví, jak se vypořádat s rapidním vývojem nových technologií a zastaráváním současného vybavení tak, aby bylo možné dosáhnout nejlepší konkurenční výhody. (Rainer a Watson, 2012, s. 536)

Cloud computing je stále častěji využívanou technologií, která mnohým firmám ušetří nemalé částky za nákup výkonného hardware pro běh nejnovějších systémových aplikací. Tato technologie poskytuje přístup ke sdíleným výpočetním zdrojům, jako jsou počítače, úložiště, aplikace a služby. Přístup je pak realizován skrze síť, typicky pak přímo přes internet. (Rainer a Watson, 2012, s. 562)

V rámci cloudu lze také zmínit jako závažnou otázku pro mnoho organizací také bezpečnost dat a ochranu tohoto podnikového kapitálu. Pokud soukromá síť přenáší citlivá data mezi místními počítači, je vyžadováno dostatečného zabezpečení. Je-li však tato síť připojena

k sítím jiným, musí být veškeré vstupní a výstupní linky zabezpečeny taktéž. Pokud uvažujeme o řešení aplikace v cloudu, je potřebné zvážit, jaká zabezpečení provozovatel aplikace nebo cloudové infrastruktury poskytuje. (Tipton a Krause, 2003, s. 374)

Zajímavé řešení cloudového prostoru pro aplikace nabízí například společnost Microsoft. Smluvní dostupnost této služby je na úrovni 99,95 %. Na této platformě běží produkty jako Skype, Office 365, Bing či Xbox. Jejich řešení Microsoft Windows Azure z pohledu bezpečnosti nabízí garanci nejvyšších možných norem (Microsoft, © 2014):

- ISO 27001
- SAS 70 Type II
- HIPPA/HITECH
- CI Data Security Standard
- FISMA Certification & Accreditation

3 MUNICIPÁLNÍ SEKTOR

3.1 Rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem

Hlavním a nejpodstatnějším rozdílem mezi odvětvím veřejným a soukromým spočívá především ve stanovených cílech. Organizace municipálního sektoru obvykle nemají jako prioritu dosažení zisku. Většinou je jejich cílem sledování veřejného zájmu a míra jeho naplnění. Chybějící měřítko zisku existuje napříč celým systémem veřejné správy. S touto absencí také může být poněkud problematické sledování určitých metrik a ukazatelů hodnocení fungování organizace. Stejně tak u veřejného managementu existuje daleko vyšší úroveň vázanosti na právní předpisy a normy, které mohou do jisté míry omezovat manažerskou kreativitu a iniciativu. Vůle volených orgánů se na management také do jisté míry může projevit negativně. (Tetřevová, 2009, s. 154)

3.2 eGovernment

Pojmem eGovernment se rozumí především zapojení moderních informačních a komunikačních technologií do činnosti municipálního sektoru. S ohledem na cíl veřejné správy jako takové je třeba uplatnit obdobný pohled na využití ICT. Cesta ke správnému využití ICT v organizacích municipálního sektoru by tedy měla vést k zdokonalení vnitřní struktury a navenek zaměřených aktivit tak, aby bylo dosaženo zvýšení veřejné prospěšnosti. (Špaček, 2012, s. 3)

Do tohoto označení také můžeme zařadit administrativní komunikaci a procedury, jenž jsou uskutečňovány elektronicky. Lze také konstatovat, že se jedná o strategii využívající moderních informačních a komunikačních technologií. Po obsahové stránce je možné eGovernment definovat především jako prostředek zvyšování komfortu při realizaci kontaktů se státem nebo jinými subjekty veřejné správy tak, že dojde ke zrychlení a zjednodušení komunikace s těmito organizacemi. Egovernment tedy přispívá k tvorbě toho, co bývá často označováno jako „dobrá správa“ (Good Governance). Tímto pojmem se rozumí proces vládnutí a jeho kontrola s participací občanů. Často bývá spojován s přechodem přístupu veřejné správy do podoby služby občanům v podobě klasických zákazníků. (Tetřevová, 2009)

Hlavním přínosem eGovernmentu může být zvýšení efektivnosti. Zde lze buď snižovat celkovou nákladovost organizace, nebo přesunout zdroje do důležitějších oblastí. Hlavním potenciálním využitím ICT může být především činnosti hromadného zpracování. V praxi lze

dosáhnout zlepšení fungování úřadu také efektivním a kvalitním vnitřním provozním systémem, a to zejména v oblasti komunikace a sdílení informací. (Špaček, 2012, s. 19)

3.3 Vybrané metody z podnikatelského sektoru přenášené do veřejného

3.3.1 New public management

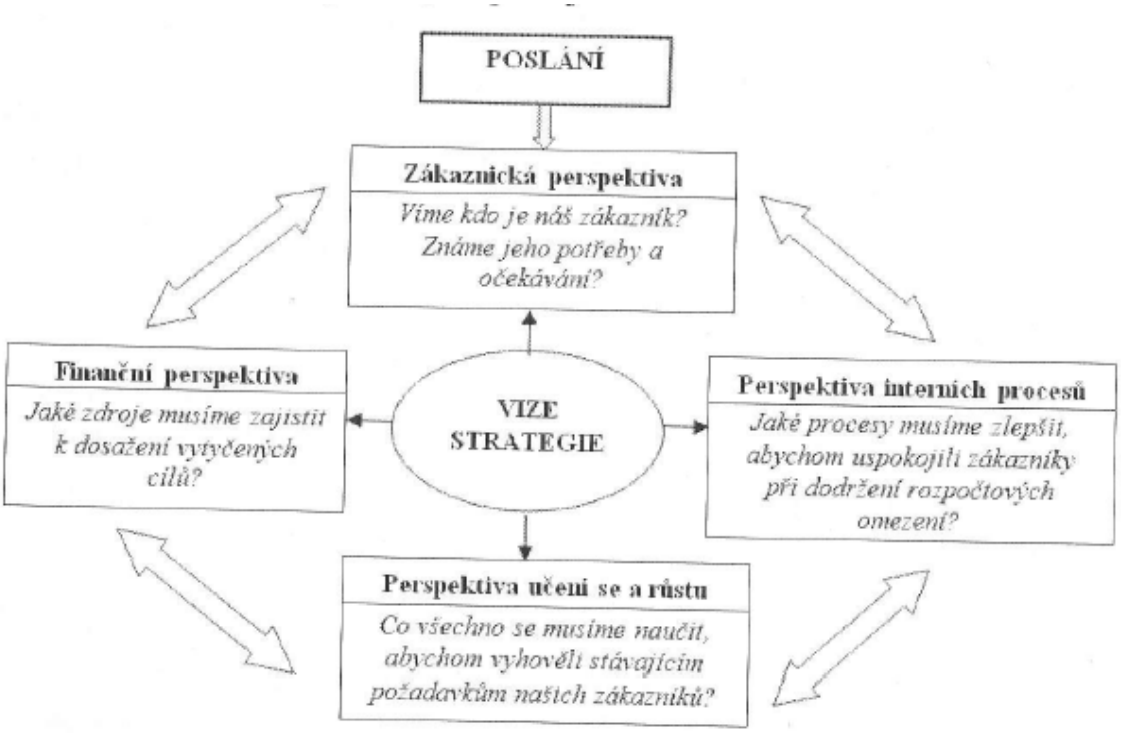
Tetřevová (2009, s. 154) definuje tento pojem jako přesun modelu veřejné zprávy z klasického byrokratického přístupu směrem k soukromému (podnikatelskému) sektoru. Autorka také zmiňuje pojem „štíhlého státu“, tedy aplikování klasických přístupů lean organizace a lean managementu, přičemž hlavní cíle new public management jsou:

- Zákaznická orientace – podpora služeb municipálního sektoru, které se zaměřují na uspokojení konkrétních požadavků a potřeb občanů (zákazníků)
- Dopad poskytnuté služby – zaměření se na měřitelné výsledky, častěji je kladen důraz na management skrze stanovování cílů a kontrola poskytování služeb
- Orientace na náklady – samozřejmostí začíná být spojení odpovědnosti za poskytované služby a rozpočet
- Orientace na produkt – především pak veřejné statky

3.3.2 Balanced Scorecard

Tato metoda představuje způsob implementace strategického řízení pomocí vnesení vize a strategie do jednoznačných ukazatelů, které jsou rozděleny do těchto perspektiv (Tetřevová, 2009, s. 157):

- Finanční
- Zákaznická
- Interní procesy
- Schopnost učení se a růstu¨



Obrázek 7 – Balanced Scorecard upravené pro veřejný sektor

(Tetřevová, 2009, s. 158)

3.3.3 Benchmarking

Benchmarking, stejně jako Balanced Scorecard, se začíná prosazovat v municipálním sektoru především díky podstatnému úspěchu v sektoru soukromém. Principem metody je porovnávání prakticky čehokoli, co potřebuje daná organizace ve své činnosti změnit. Na základě tohoto porovnávání je možné zjistit slabé stránky a seznámit se s tím, jakým způsobem danou činnost či operaci provádějí jiné subjekty trhu. Benchmarking lze rozdělit na interní a externí, přičemž interní probíhá na základě porovnávání a sídlení nejlepších zkušeností v rámci jedné organizace (vhodné pro velké subjekty) a externí hledá nejlepší praktiky od ostatních organizací. (Tetřevová, 2009, s. 167)

3.3.4 Podpora rozvoje lidských zdrojů

V současné době u nás existuje několik projektů, které se zabývají zvyšováním úrovně pracovní síly. Jedná se o tyto programy (Tetřevová, 2009, s. 82-83)

- Národní projekt **Standard rozvoje lidských zdrojů** – vychází ze závislosti mezi výkonem pracovníků a celkovou výkonností organizace. Jedná se o mezinárodně uznávaný standard.

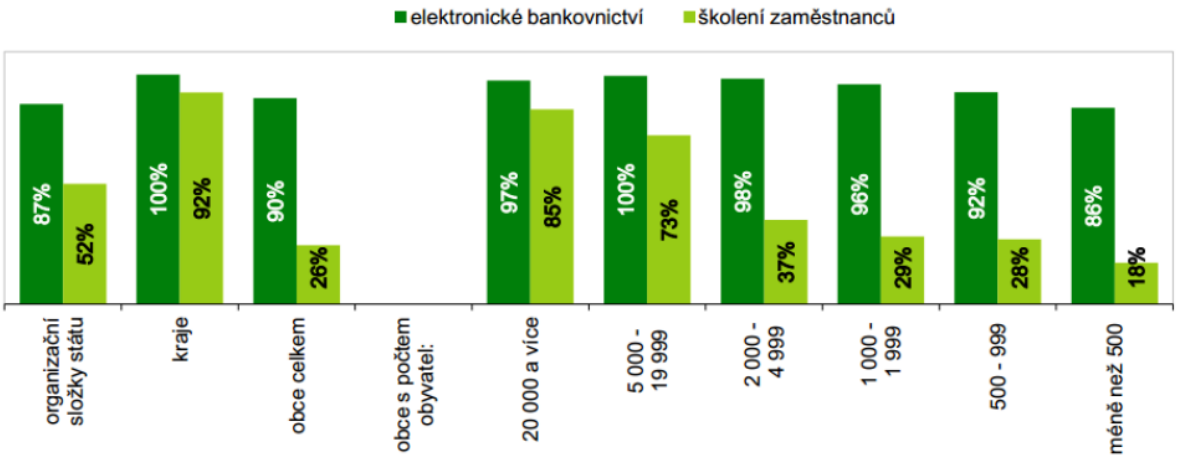
- Program **Školicí střediska** – školení pracovníků formou dotací na vytvoření vlastního školicího střediska nebo alespoň místnosti. Program je podmíněn vymezením oboru z definovaného seznamu.
- Operační program **Lidské zdroje a zaměstnanost** – zaměření na profesní vzdělávání, tvorba nových vzdělávacích programů, atd.
- Operační program **Vzdělávání pro konkurenceschopnost** – zkvalitnění systému vzdělávání.

3.4 Řízení lidských zdrojů ve veřejné sféře

Dle OECD (© 2012) je řízení lidských zdrojů (HRM) v ČR vysoce decentralizované a dosahuje vysoké úrovně delegování až na oblast nákladů, o které rozhoduje ústřední orgán.

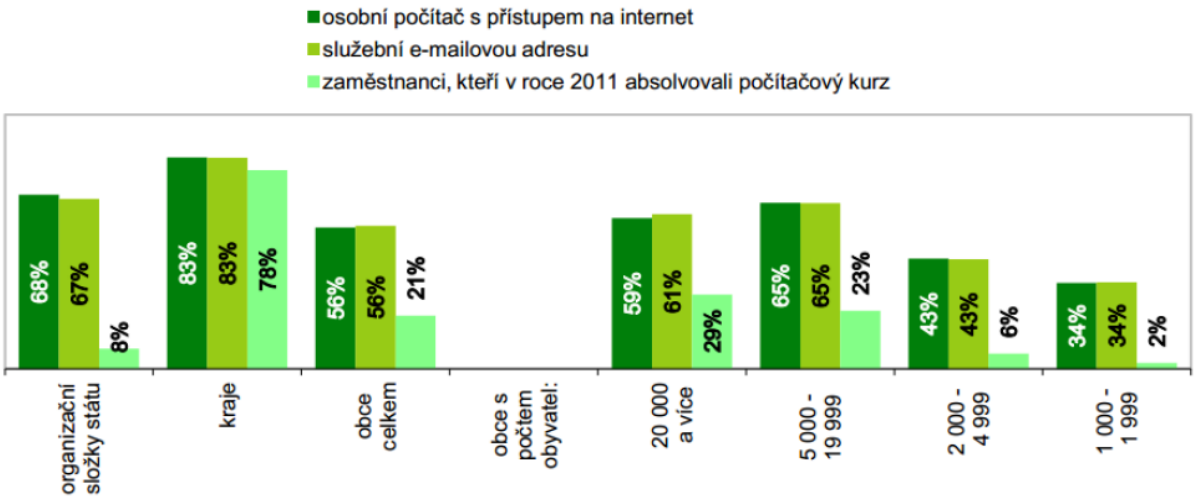
Formální hodnocení dosahuje nižšího rozsahu, než je tomu u většiny států OECD. U pracovníků na úplný úvazek není formální hodnocení používáno prakticky vůbec, přičemž u ostatních je použito téměř vždy. Každoročně dochází k schůzce a hodnocení práce s přímým nadřízeným. Hodnocení 360° bývá používáno většinou jen v případě, pokud je to vyžádáno (není prováděno periodicky).

Co se týče strategického HRM, je ČR opět významně pod průměrem OECD. Cíle HRM nepodporují pravidelné hodnocení řízení a pravidelné kontroly HRM kapacity ministerstev centrálním orgánem nejsou prováděny. Stejně tak plánování není pravidelné a je vykonáváno pouze na základě zjištění potřeby, přičemž bere v potaz malou skupinu faktorů.



Graf 1 – využití internetu pro e-bankovnictví a školení zaměstnanců (ČSÚ, © 2012)

Jak je vidět na grafu (Graf 1), v dnešní době již naprostá většina organizací veřejné správy napříč celým spektrem používá internet pro účely elektronického bankovnictví, avšak při školení zaměstnanců již tohoto prostředku do takové míry nevyužívá.



Graf 2 – Přehled zaměstnanců s přístupem k internetu a služebnímu mailu (ČSÚ, © 2012)

Zajímavý je také další graf (Graf 2), který ukazuje, že stále v některých částech veřejné správy existuje vysoký podíl pracovníků, kteří nemají přístup k počítači s internetem. Dalším zajímavým faktem je poměrně nízký podíl zaměstnanců úřadů, kteří absolvovali počítačový kurz v roce 2011.

4 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

4.1 Analýza závislosti

O **funkční závislosti** hovoříme, pokud jsou hodnotám jedné proměnné jednoznačně přiřazeny hodnoty proměnné druhé. Častěji se však vyskytují proměnné, u kterých funkční závislost není, přestože jsou proměnné na sobě závislé. Takováto závislost se označuje jako **podmíněné rozdělení četností**. (Bílková, Budinský a Vohánka, 2009, s. 509)

4.1.1 Testy dobré shody

Tyto statistické testy jsou využívány v případech, kdy se snažíme ověřit shodu mezi empirickým (naměřeným) rozdělením a teoretickým rozdělením (modelem rozdělení), které předpokládá nulová hypotéza. Mezi tyto testy patří **chí kvadrát test dobré shody**, přičemž výpočet vychází ze vzorce (Bílková, Budinský a Vohánka, 2009, s. 459):

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^{l} \frac{(n_j - n * \pi_j)^2}{n * \pi_j}$$

Pro určení teoretických četností vycházíme z rovnosti (Bílková, Budinský a Vohánka, 2009, s. 459):

$$e_{ij} = \frac{n_{.i} * n_{ji}}{n}$$

4.1.2 Těsnost závislosti

K ověření a změření intenzity těsnosti zjišťované závislosti slouží korelační analýza (standardizovaná kovariance). Pro výpočet míry těsnosti závislosti se nejčastěji využívá koeficient determinace (Waters, 2011, s. 230):

$$\left[\frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\left[n\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2\right] * \left[n\sum y^2 - \left(\sum y\right)^2\right]}} \right]^2$$

Přičemž **Pearsonův koeficient korelace** je definován jako (Waters, 2011, s. 231):

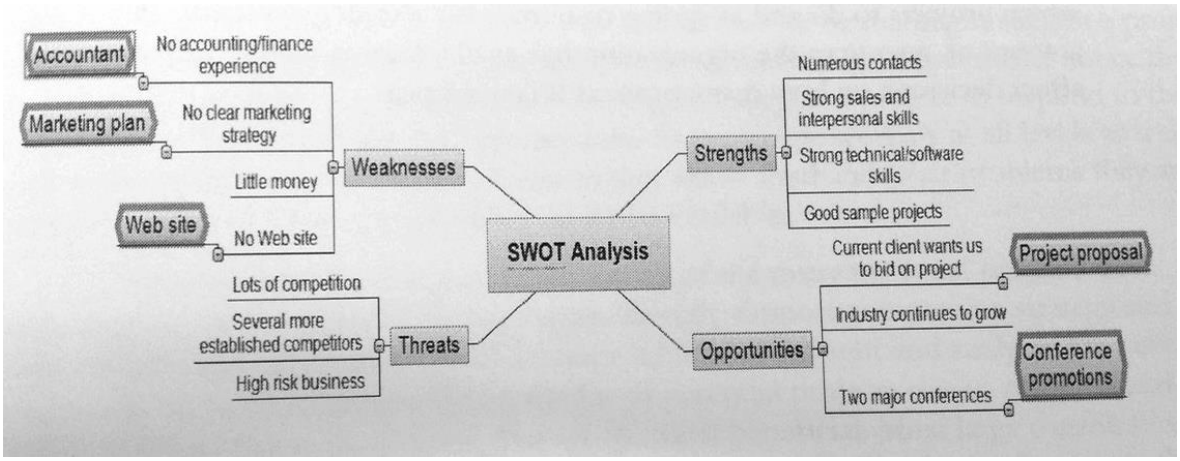
$$r = \left[\frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\left[n\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2\right] * \left[n\sum y^2 - \left(\sum y\right)^2\right]}} \right] \in (-1;1)$$

Tato míra těsnosti závislosti může dosahovat hodnot od -1 do 1. Hodnoty blížící se -1 vypovídají o negativní korelaci (nepřímá závislost), hodnoty kolem 0 znamenají vzájemnou nezávislost proměnných a hodnoty blízko 1 naznačují přímou pozitivní korelací (závislost).

4.2 SWOT analýza

V současném konkurenčním prostředí je stále důležitější pro podnik, aby se orientoval především na příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, přičemž musí docházet při této činnosti také k porovnávání se silnými a slabými stránkami podniku. Platí, že tlak z vnějších vlivů v podniku buď může vyvolat potřebu vnitřních změn (adaptace nebo inovace) či podnik může tento vliv ztlumit díky své pružnosti či stabilitě vůči některým změnám. (Řezáč, 2009, s. 63)

Princip této analýzy lze definovat jako vyhledávání interních znaků podniku, jejich třídění na slabé a silné stránky a vyhledávání možných příležitostí a ohrožujících hrozeb, které mohou na interní funkce podniku působit zvenčí. SWOT analýzu lze také charakterizovat jako jednoduchý, srozumitelný a názorný nástroj managementu, který je možné svěřit podřízeným pracovníkům. (Jirásek, 2003, s. 57)

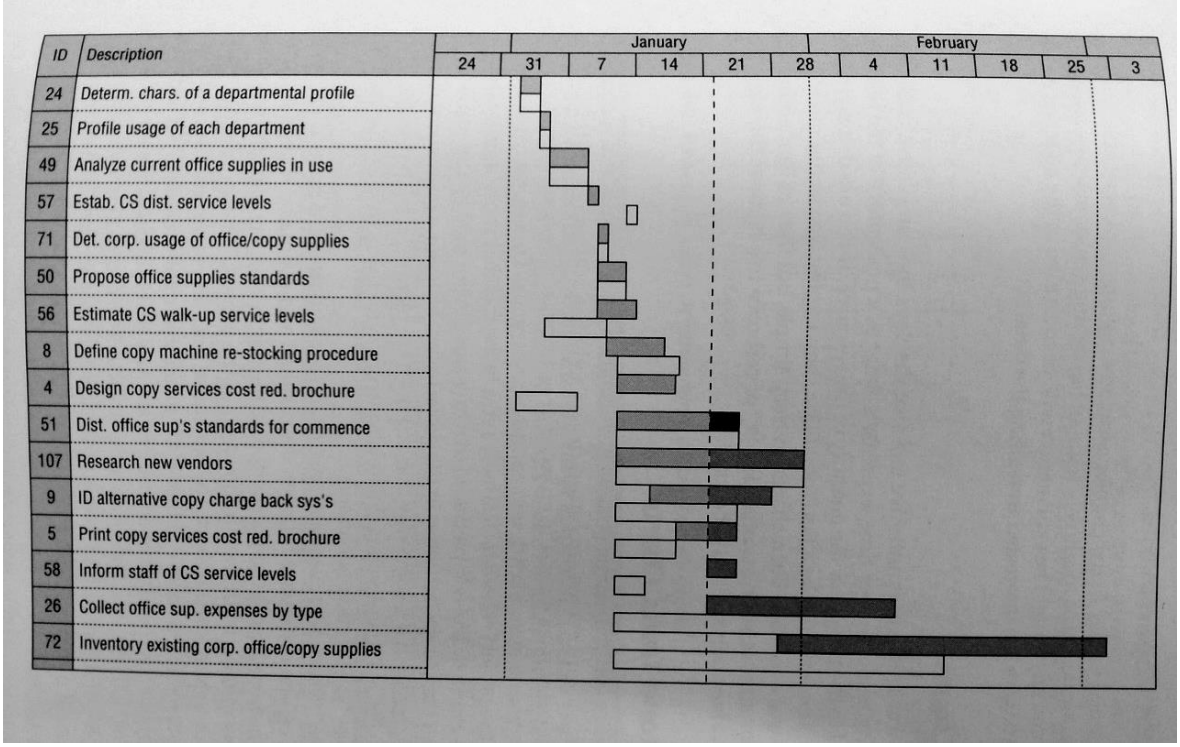


Obrázek 8 – Příklad SWOT analýzy (Schwalbe, 2012, s. 41)

4.3 Úsečkové grafy

Tento nástroj časového plánování a časové analýzy, který bývá často nazýván také jako Ganttův diagram (dle jeho tvůrce), bývá využíván při práci na projektech poměrně často. Mezi jednoznačné výhody tohoto přístupu k časové analýze projektů lze zařadit snadnou tvorbu,

jednoduchou pochopitelnost. Stejně tak je tento graf možné snadno, v případě potřeby, změnit. Při běhu projektu je možné graficky znázornit, které činnosti jsou v porovnání s naplánovaným harmonogramem v předstihu a které jsou naopak zpožděné. (Rosenau, 2007, s. 82)



Obrázek 9 – Příklad Ganttova diagramu (Rosenau, 2007)

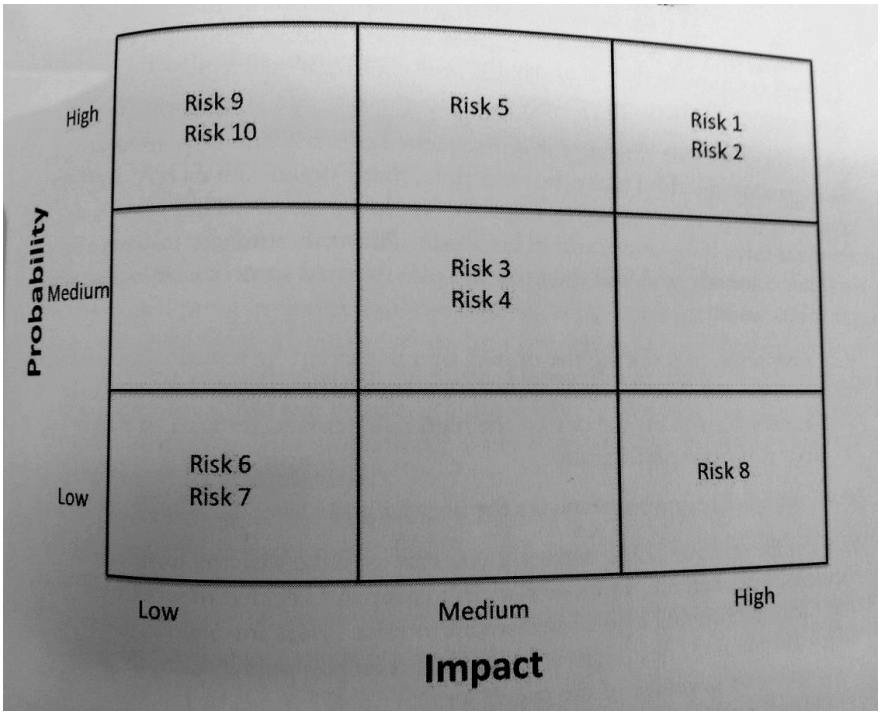
4.3.1 Kritická cesta

Kritickou cestu lze v projektování činností definovat jako posloupnost nebo také cestu napříč diagramem, která trvá nejdéle. Jakékoli zpoždění na těchto činnostech posune datum dokončení všech navazujících činností, a tedy samotné dokončení projektu. Je tedy třeba dbát zvýšené opatrnost při řízení těchto úkonů. (Wysocki, 2012, s. 212)

4.4 Riziková analýza

Dle Schwalbe (2012, s. 197-198) bývá rizikový management často přehlíženou součástí projektového managementu, avšak také upozorňuje na skutečnost, že dobře zvládnutá rizika mohou výrazně zlepšit šanci projektu na úspěch. Riziko lze definovat jako nejistotu, která může mít **negativní nebo pozitivní dopad** na činnost. Pohled na rizika jako pouze na negativní aspekt, může být mylný.

Vhodným způsobem pro uplatnění rizikové analýzy může být především matice pravděpodobnosti a dopadu rizika, která člení zjištěné problémové aspekty projektu na základě pravděpodobnosti jejich projevení se v průběhu činnosti a na základě dopadu na projekt. Tedy jak závažně mohou ohrozit zamýšlený výsledek. (Schwalbe, 2012, s. 201)



Obrázek 10 – Matice rizik (Schwalbe, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1 Základní informace o Getmore, s. r. o.

Společnost Getmore, s. r. o. vznikla v roce 1998. Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání této společnosti s ručením omezeným „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Pod tímto pojmem se v případě Getmore jedná o komplexní rozsah služeb, které pokrývají:

• Služby v oblastní informačních a komunikačních technologií

• Konzultační služby, školení a rozvoj

• Implementace systémů, systémové integrace

• Projekty v oblasti Performance a Change managementu

Společnost disponuje všemi majetkovými právy pro jedinečný softwarový systém, který pokrývá oblasti prodeje a řízení vztahu k zákazníkům (Customer Relation Management – CRM), procesního managementu (Workflow), správy elektronických dokumentů (Document Management Systém – DMS) a rozvoje lidských zdrojů (HR).

Obrázek 11 – Logo společnosti Getmore

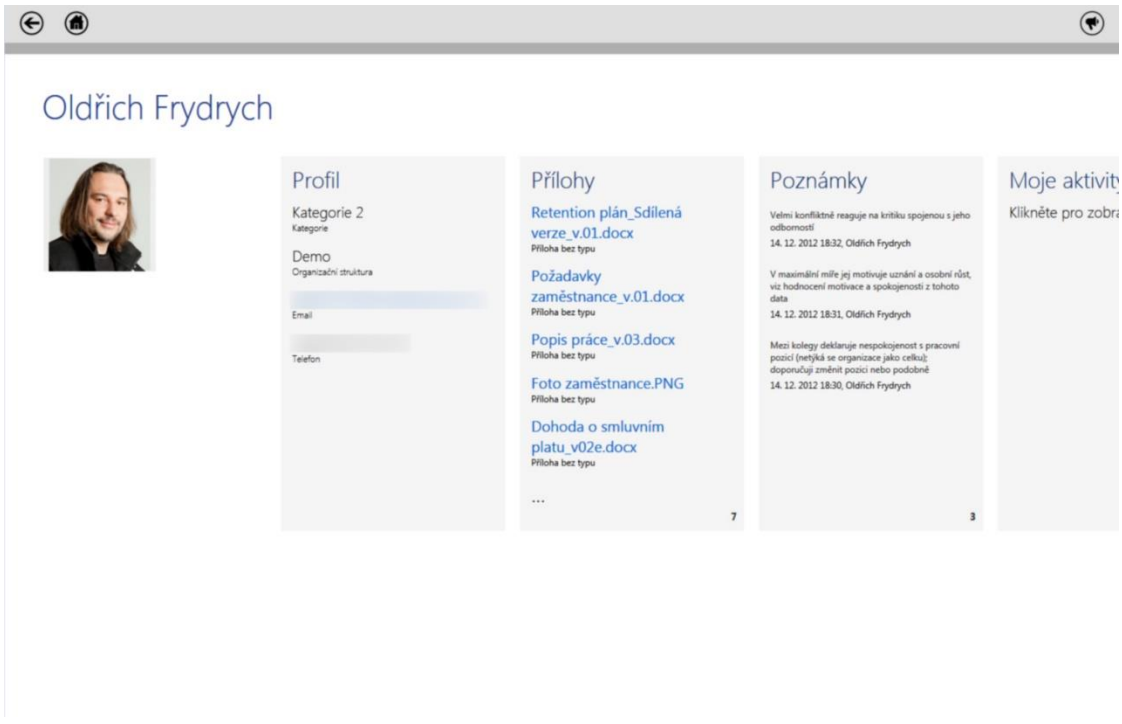
V roce 2003 se stala firma partnerem největší softwarové společnosti na světě Microsoft, přičemž následující rok (2004) se stala certifikovaným partnerem.

V současné době patří mezi aktivní zákazníky společnosti Getmore především organizace z České a Slovenské republiky a dále také z Polska a Ruska. Své aktivní pobočky provozuje firma u nás a na Slovensku, přičemž v Polsku a Rusku využívá aktivních partnerů.

Mezi aktivní klienty patří KBC, PPF, Sanpaulo Intesa, DaimlerChrysler Financial Services a další. Společnost během své činnosti získala cenné a rozsáhlé zkušenosti s projekty v oblasti retailového bankovnictví a consumer finance.

5.2 Představení aplikace pro řízení lidských zdrojů

Aplikace je vytvořena na nejmodernějších technologiích Microsoft produktů (Microsoft Windows Azure). S aplikací společnost získala ocenění Microsoft Awards Finalist 2011. Funkčně pak software pokrývá oblasti HR, automatizace, BI a reportingu, přičemž právě tyto oblasti jsou z pohledu organizace podporovány a rozvíjeny v posledních letech nejvíce.

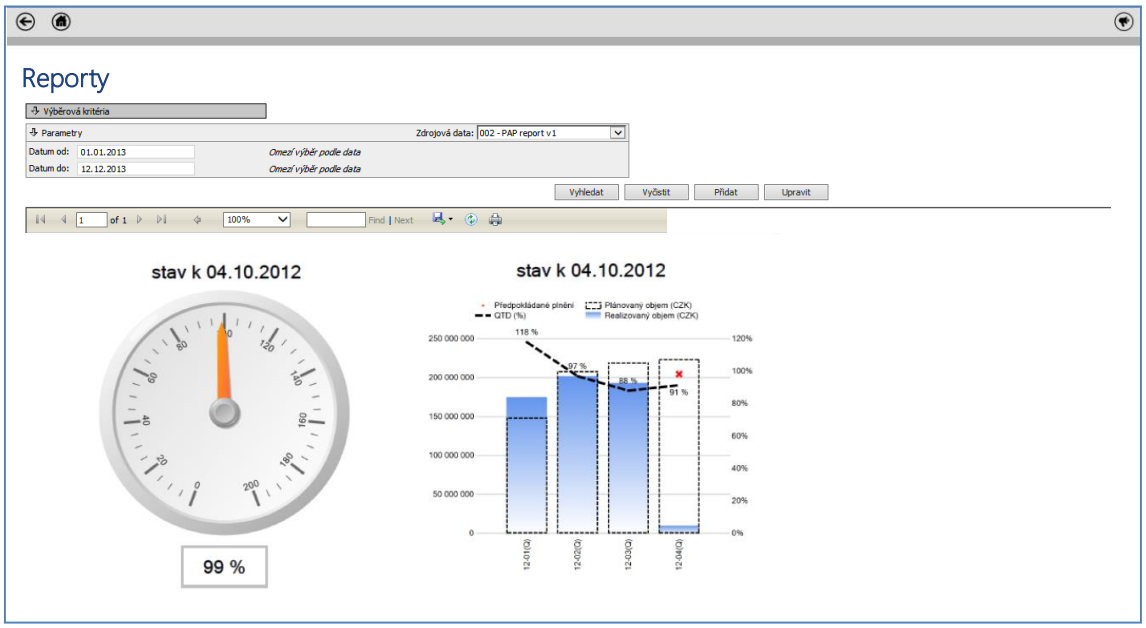


Obrázek 12 – Pohled na pracovníka organizace v Getmore aplikaci (interní)

Díky jednoduchému vzhledu a koncepci použitých technologií (webové služby, .net, MS SQL) je minimalizováno riziko, že by vývoj nových technologií limitoval investici či pozastavil možnost dalšího rozvoje této investice.

Obrázek 13 – Dashboard aplikace (interní)

Systém Getmore nefunguje primárně pouze jako nástroj pro úzkou skupinu pracovníků personálního oddělení. Aplikace umožňuje zapojení všech pracovníků do organizace, přičemž bránou do systému je pro uživatele Dashboard. Tento modul nabízí uživateli veškeré informace a odkazy, které potřebuje, na jediném místě.



Obrázek 14 – Přehledné prostředí reportingového modulu (interní)

Atraktivní a moderní design, který je založen na Microsoft Metro UI, umožňuje díky orientaci na dotyková zařízení (tablety a smartphony) práci prakticky odkudkoli.

Obrázek 15 – Pohled na zaměstnance a jeho KPI a zapojení do workflow (interní)

Jednou z hlavních výhod software společnosti Getmore je vysoká úroveň automatizace. Napříč celým procesem HR managementu je aplikace schopna odstranit zbytečné administrativní činnosti v podobě ručního rozesílání emailů a telefonátů. Tímto přístupem je dosaženo snížení časů práce a rizika chyb z repetitivně činnosti.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1 Přípravná fáze

6.1.1 Formulace výzkumného problému

V rámci projektu je důležité zjistit a ověřit si, do jaké míry využívají subjekty veřejné správy informační podporu při řízení lidských zdrojů. S problematikou je také spojena úroveň využívání softwarových nástrojů a informačních technologií. Tyto informace představují pro společnost Getmore především základ pro budoucí rozvoj. Vhodné pro zajištění penetrace trhu je tedy znát do jaké míry a jestli vůbec uvažují organizace veřejné správy o změně stávajícího systému (ať už se jedná o rušení fyzických kartoték či jakékoliv jiné změny informační podpory) nebo popřípadě o rozšíření prvků současné systémové podpory o nové moduly pokrývající nové personální činnosti.

6.1.2 Formulace cílů výzkumu

Cílem zkoumání je tedy zjistit, které konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů subjekty municipálního řeší a jakým způsobem zajišťují jejich informační podporu. Na základě výzkumu je cílem rozčlenit veřejnou sféru do 4 skupin dle rozsahu softwarové a IT podpory. Dalším cílem je, na základě získaných údajů, sestavit balík vhodných modulů aplikace, které subjekty tohoto trhu mohou poptávat nejvíce.

6.1.3 Výběr respondentů

Respondenti byli vybíráni nahodile bez jakýchkoli pravidel a kritérií. Mezi dotazované patřily obecní, městské a krajské úřady a magistráty.

6.1.4 Způsob sběru dat

Dotazník byl rozesílán prostřednictvím služby Google Forms[1]. Odkaz na tento dotazník byl vybraným respondentům rozesílán prostřednictvím emailů. V rámci organizační struktury

[1] *Dostupný z: http://www.google.com/drive/apps.html*

byl dotazník odeslán většinou personalistům (popřípadě přímo vedoucím personálního oddělení), pokud daný úřad takovouto pozici měl. V opačném případě byl dotazník zaslán tajemníkovi města.

Tabulka 1 – Přehled o struktuře respondentů (vlastní)

Typ	Rozesláno	Vyplněno	Vyplněno v %
Kraj	13	4	30,77%
Magistrát	22	8	36,36%
Město	89	32	35,96%
Obec	15	4	26,67%
Celkem	**139**	**48**	**34,53%**

6.2 Struktura dotazníku

Při sestavování dotazníku bylo nezbytné soustředit se na získání nejvíce možných informací za přijatelnou dobu vyplňování formuláře. Bylo třeba postihnout veškeré podstatné oblasti, kterými se řízení lidských zdrojů může zabývat.

Dotazník byl rozdělen do těchto sekcí, přičemž každá z nich obsahovala jednotlivé činnosti, které do této kategorie spadají:

- Data o pracovníkovi
- Nábor, příjem a zapracování pracovníků
- HR reporting
- Operativní řízení lidských zdrojů
- Hodnocení
- Vzdělávání a osobní rozvoj
- Ostatní

Poslední částí dotazníku byla část identifikační, kde bylo pro respondenta zapotřebí vyplnit typ organizace, město a postavení pracovníka v organizaci.

Dotazník byl koncipován do podoby maticových otázek (každá skupina činností představovala pro přehlednost samostatnou maticovou otázku), přičemž škála odpovědí byla definována takto:

- Neřešíme, neplánujeme řešit

- Neřešíme a plánujeme zavést
- Fyzická kartotéka
- Excel / Word
- Specializovaná HR aplikace
- Plánujeme změnu řešení

Tato struktura možných odpovědí dává respondentovi relativně snadnou, rychlou a přesnou volbu. Pro vyhodnocování je také velmi dobře použitelná. Navíc je takto možné odhalit, kde například respondenti vidí možnosti pro rozšíření podpory a řízení dalších činností personalistiky. V zjednodušené podobě a před převodem do online formuláře je dotazník vidět v tabulce (Tabulka 2).

Tabulka 2 – Zjednodušený základ dotazníku (vlastní)

	Neřešíme, neplánujeme řešit	Neřešíme a plánujeme zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	Specializovaná HR aplikace	Plánujeme změnu řešení
Data o pracovníkovi						
Nábor, příjem a zapracování pracovníků						
HR reporting						
Operativní řízení lidských zdrojů						
Hodnocení						
Vzdělávání a osobní rozvoj						
Ostatní						

6.3 Analýza získaných dat

Data od respondentů jsou nejprve analyzována po jednotlivých sekcích HR činností a následně pak v souhrnných číslech jako jeden celek.

V každé z jednotlivých sekcí je vždy uvedena tabulka s četností odpovědí za danou personalistickou činnost tak, jak respondenti odpovídali. Názvy některých činností mohou být v těchto tabulkách z důvodů omezení prostoru pozměněny. Kompletní seznam všech činností, na které respondenti odpovídali, je uveden v příloze.

6.3.1 Data o pracovníkovi

Sekce data o pracovníkovi zahrnuje vše, co se týká zaměstnanců organizace. Některé z činností v této skupině patří mezi ty základnější personální úkony. Ostatně na odpovědích lze pozorovat, že dokumentaci k pracovníkům, plány osobního rozvoje, popis parametrů pozice a informace ke školením jsou většinou řešeny specializovanými HR aplikacemi, přičemž poměrně velkých hodnot dosahuje také klasická fyzická kartotéka s tištěnými dokumenty.

Tabulka 3 – Struktura odpovědí v sekci „Data o pracovníkovi“ (vlastní)

Činnost	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Dokumentace k pracovníkovi	0	0	28	1	19	0
Plány osobního rozvoje	2	5	10	7	23	1
Seznam a popis HR parametrů na pozici	4	5	6	15	16	2
Plánované, uskutečněné školení	0	0	5	10	32	1
Kariérní růst	17	11	4	4	9	3
Segmentace dle výkonnosti	18	7	7	6	10	0
Retention plán	29	8	1	1	5	4

Naproti tomu kariérní růst, segmentace dle výkonnosti a retention plán pro klíčové zaměstnance jsou v subjektech veřejné sféry spíše neřešenými oblastmi, přičemž některé organizace si již potřebu začínají uvědomovat:

- 11 dotázaných plánuje zavést software podporu kariérního růstu

- 7 dotázaných chce zavádět segmentaci pracovníků dle výkonnosti
- 8 dotázaných uvažuje nad implementací retention plánu

6.3.2 Nábor, příjem a zapracování pracovníků

Většina činností této sekce spočívá v automatizaci administrativní práce. Tento přístup k systémové podpoře může být v současné době na municipálním trhu poněkud nerozšířený. Naznačují to i získaná data z dotazníkového šetření.

Tabulka 4 – Struktura odpovědí v sekci „Nábor, příjem a zapracování“ (vlastní)

Činnost	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Evidence kandidátů	17	1	15	6	8	1
Hodnocení klíčových vlastností	12	5	4	18	7	2
Automatické srovnání kandidátů	18	3	7	14	5	1
Evidence náborových akcí	12	2	13	13	7	1
Automatizace administrativy	26	5	1	7	9	0
Program adaptace	7	7	9	17	7	1

Z pohledu možnosti průniku na trhu lze považovat za zajímavější oblasti:

- Program adaptace (7 respondentů plánuje)
- Automatizace administrativy (5)
- Hodnocení klíčových vlastností (5)

6.3.3 HR Reporting

Reporting jako takový je v současné době hojně se rozšiřujícím přístupem v řízení organizací, především z pohledu veřejné sféry, kam trendy ze soukromého sektoru mohou pronikat poněkud pomaleji, může tato oblast nabízet možnost snadného proniknutí trhu.

Dotazovaní stejně jako u předchozí části ve velké míře dané činnosti neřeší a neplánují zavést (až na výjimku rozpočtů). Vyskytují se zde ale poměrně vysoká čísla u budoucích plánů a změn řešení:

- Systém KPI chce zavést 8 respondentů
- Workflow na podporu procesů plánuje 7 dotázaných
- Reporting pak chce implementovat 6 respondentů

Tabulka 5 – Struktura odpovědí v sekci „HR reporting“ (vlastní)

Činnost	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Plánování rozpočtů	4	1	3	13	25	2
Business Intelligence	32	4	2	1	6	3
Reporting pro HRM	15	6	6	5	14	2
Indikátory výkonu (KPI)	25	8	2	5	4	4
Workflow s reakcí na KPI	30	7	0	2	4	5

6.3.4 Operativní řízení lidských zdrojů

Tato kategorie je poměrně hodně základní. Správa dovolených či docházka pracovníků je ve většině organizací plně pokryta informační podporou v podobě specializované HR aplikace. Je tedy prakticky zbytečné se těmito činnostmi zabývat. V rámci nabídky modulů je tento málo významný z pohledu potenciální poptávky.

Tabulka 6 – Struktura odpovědí v sekci „Operativní řízení lidských zdrojů“ (vlastní)

Činnost	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Správa dovolených	0	2	3	8	35	0
Docházka	0	1	2	1	44	0
Prohlídky u lékaře	0	0	1	9	34	4
Požadavky na zdroje	9	6	5	8	16	4

6.3.5 Hodnocení

Oproti předchozí sekci operativního personálního řízení je skupina činností „Hodnocení“ daleko více v odpovědích diferenciována. Samozřejmě z pohledu prodejní činnosti a průniku na trh je nejzajímavější odpověď typu „Neřešíme, plánujeme zavést“. V této sekci se potvrdil opravdu velký zájem subjektů municipálního trhu o softwarovou podporu, přičemž nejvyššího počtu dosáhlo hodnocení pomocí 360° zpětné vazby a hodnocení kompetencí (12, respektive 11 respondentů).

Tabulka 7 – Struktura odpovědí v sekci „Hodnocení“ (vlastní)

Činnost	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Hodnocení pracovního výkonu	1	7	10	13	14	3
Hodnocení spokojeností občanů	7	6	7	17	9	2
Motivace a spokojenost zaměstnanců	2	7	9	15	11	4
Interní hodnocení (kolegů)	14	9	6	8	11	0
Hodnocení pomocí 360° zpětné vazby	23	12	2	3	7	1
Hodnocení kompetencí	9	11	5	10	12	1

6.3.6 Vzdělávání a osobní rozvoj

Dle získaných odpovědí je vzdělávání a osobní rozvoj poměrně kvalitně podporován ze strany HR informačního systému. Ze čtyř dotazovaných činností vykazuje zajímavých hodnot rozvoj kompetencí. Tato personální aktivita je u 10 respondentů nepodporována a dalších 11 ji plánuje někdy v budoucnu zavést.

Tabulka 8 – Struktura odpovědí v sekci „Vzdělávání a osobní rozvoj“ (vlastní)

Činnost	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Katalog vzdělávání pro zaměstnance	9	3	6	12	17	1
Administrace vzdělávacích akcí	0	1	3	12	32	0
Správa a řízení vzdělávání	0	0	4	10	34	0
Rozvoj kompetencí	10	11	4	6	15	2

6.3.7 Ostatní

V sekci „Ostatní“ se vyskytují poměrně nesourodé činnosti. Evidence školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stejně jako evidence pracovně lékařských služeb, se jeví dle šetření jako standardní činnosti podporované personálním systémem. Ostatní tři činnosti z této kategorie jsou náročnější a méně častým v oblasti municipálního trhu. Především pak notifikace o událostech pomocí emailů nebo SMS zpráv (například upozornění na nadcházející školení, atd.) a obousměrná interakce (možnost reagovat „kliknutím“ na URL odkaz v emailu zaslaném aplikací pro potvrzení účasti na školící akci) jsou často neznámým pojmem, ačkoli existuje i poměrně významný počet respondentů, které podobné funkcionality ve své softwarové podpoře využívají. Z tohoto rozkolu lze usuzovat o jakési nesouměrnosti mezi jednotlivými typy úřadů, kdy potřeby pro personální řízení se budou lišit u obce do 5000 obyvatel a u krajského úřadu, či magistrátu.

Tabulka 9 – Struktura odpovědí v sekci „Ostatní“ (vlastní)

Činnost	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Evidence školení BOZP	0	0	7	20	21	0
Evidence pracovně lékařských služeb	0	0	3	11	33	1
Dokumentace a kvalita	11	1	9	10	14	3
Notifikace o událostech (email, sms, …)	16	5	0	4	19	4
Obousměrná interakce	19	5	2	3	17	2

6.3.8 Srovnání dle typu organizace

Pro seřazení typů organizace veřejné správy je použito průměrného počtu každé odpovědi ze škály na jednu organizaci. Tyto průměry jsou pak vynásobeny bodovým ohodnocením, které je nastíněno v tabulce (Tabulka 10).

- Neplánují zavést – 0 bodu – k činnosti nemají informační podporu, ani ji neplánují
- Plánují zavést – 0,3 bodu – bez informační podpory, avšak chtějí změnu
- Fyzická kartotéka – 0,5 bodu – poměrně zastaralé a neefektivní řešení
- Excel / Word – 0,8 bodu – lépe organizovatelné a efektivní než kartotéka
- HR aplikace – 1,3 bodu – využívají specializovanou aplikaci postavenou přímo na míru personálního řízení
- Plánují změnu – 1 bod – mají nějaké řešení, avšak chtějí situaci zlepšit

Tabulka 10 – Srovnání jednotlivých typů úřadů (vlastní)

	Kraj	Magistrát	Město	Obec	Koeficient
Neplánují	10,50	7,13	8,59	6,00	0
Plánují zavést	1,75	4,00	3,75	3,25	0,3
Fyzická kartotéka	2,75	4,13	3,69	12,25	0,5
Excel / Word	4,75	4,00	8,09	3,75	0,8
HR aplikace	16,50	16,25	11,72	8,50	1,3
Plánují změnu	0,75	1,50	1,16	3,25	1

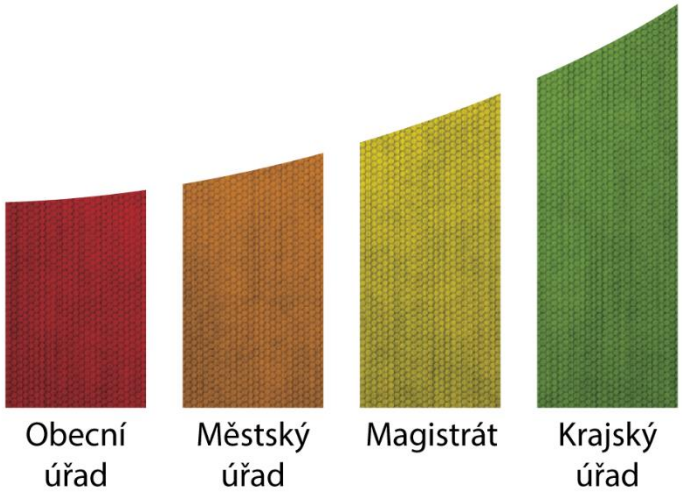
Výsledná bodová suma je pak vyobrazena v tabulce (Tabulka 11).

Tabulka 11 – Bodové zhodnocení jednotlivých typů respondentů (vlastní)

	Kraj	Magistrát	Město	Obec
Celkem bodů	40,95	29,09	25,83	24,40

Na základě tohoto bodového ohodnocení lze seřadit čtyři skupiny respondentů dle úrovně informační podpory takto:

1. Krajský úřad
2. Magistrát (Statutární města)
3. Městský úřad (Města)
4. Obecní úřad (Obce)



Obrázek 16 – Rozdělení úřadů dle úrovně (vlastní)

Zajímavé na rozdělení respondentů dle skupin může být pohled, jak to v těchto jednotlivých typech úřadů vypadá s informační podporou. Například z tabulky (Tabulka 10) je vidět poměrně velký průměrný počet činnosti řešený v HR aplikaci u krajských úřadů, stejně tak však dosahuje i sekce neřešených personálních úkonů poměrně vysokého čísla. U ostatních typů úřadů je rozdělení poměrně nepřekvapující. Vysoký počet klasických fyzických kartoték u menších obcí (obecních úřadů) je očekávatelný právě zde.

Pro ověření statistická významnosti odlišnosti typu organizace na způsobu odpovědi lze použít test χ^2 **– test dobré shody.**

Metodika postupu:

a. Uspořádání údajů z dotazníků do kontingenční tabulky

b. Stanovení řádkových a sloupcových sum

c. Určení teoretických četností dle vztahu

$$e_{ij} = \frac{n_{.i} * n_{ji}}{n}$$

d. Stanovení testu o nezávislosti na základě vztahu

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^{l} \frac{(n_j - n * \pi_j)^2}{n * \pi_j}$$

e. Zjištění míry kontingence

Tabulka 12 – Empirické hodnoty (vlastní)

	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu	$n_{j.}$
Kraj	42	7	11	19	66	3	148
Magistrát	57	32	33	32	130	12	296
Město	275	120	118	259	375	37	1184
Obec	24	13	49	15	34	13	148
$n_{.i}$	398	172	211	325	605	65	1776

Tabulka (Tabulka 12) zobrazuje četnosti jednotlivých typů odpovědí dle druhu organizace a je doplněna o řádkové ($n_{j.}$) a sloupcové ($n_{.i}$) sumy, přičemž 1776 je celkový počet odpovědí od všech respondentů na všechny otázky. Pro výpočet testového kritéria jsou zapotřebí teoretické četnosti (Tabulka 13).

Tabulka 13 – Teoretické hodnoty (vlastní)

	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Kraj	33,17	14,33	17,58	27,08	50,42	5,42
Magistrát	66,33	28,67	35,17	54,17	100,83	10,83
Město	265,33	114,67	140,67	216,67	403,33	43,33
Obec	33,17	14,33	17,58	27,08	50,42	5,42

Na základě takto uspořádaných dat lze dle vzorce výše vypočítat testovou statistiku:

$$\chi^2 = 131{,}93$$

Tabulková hodnota pro zjištění statistické významnosti je na (4-1)*(6-1)=15 stupních volnosti a při hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$:

$$\chi^2_{0{,}95[15]} = 24{,}9958$$

$$\chi^2 = 131{,}93 > \chi^2_{0{,}95[15]} = 24{,}9958$$

Zjištěná hodnota testové statistiky spadá do oblasti zamítnutí nulové hypotézy. Můžeme tedy tvrdit, že existují rozdíly ve struktuře odpovědí mezi jednotlivými typy organizací. Úroveň na tomto trhu je tedy rozdílná podle toho, o jaký typ úřadu se jedná.

6.4 Souhrnné zhodnocení výzkumu

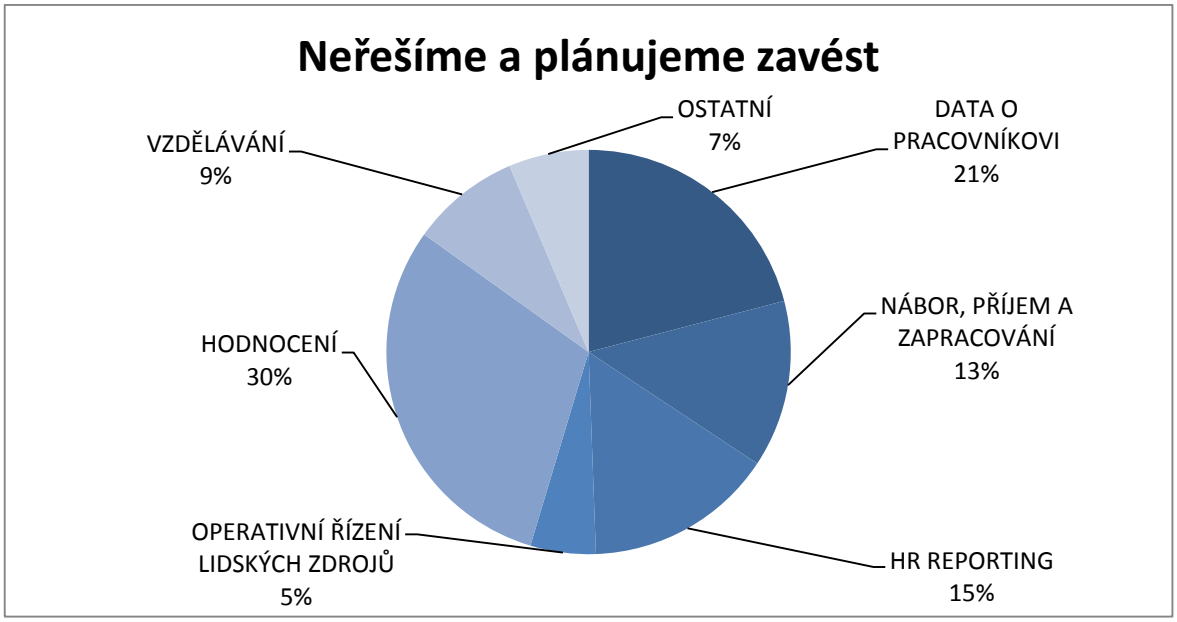
Následující tabulka (Tabulka 14) ukazuje, v jaké struktuře odpovídali respondenti v souhrnných číslech za jednotlivé sekce. Takovýto pohled poskytuje snadnější orientaci v získaných datech a umožňuje zhodnocení, jaký potenciální zájem by mohli mít subjekty tohoto trhu o jednotlivé moduly (jedna sekce dotazníku představuje jeden modul aplikace Getmore). Pro indikaci určitého zájmu o dané moduly jsou pro potřeby společnosti zajímavé především odpovědi:

- Neřeší, ale plánují zavést
- Plánují změnu současného řešení

Tabulka 14 – Struktura odpovědí shrnutá dle sekcí dotazníku (vlastní)

Skupina činností	Neplánují	Plánují zavést	Fyzická kartotéka	Excel / Word	HR aplikace	Plánují změnu
Data o pracovníkovi	70	36	61	44	114	11
Nábor, příjem a zapracování	92	23	49	75	43	6
HR reporting	106	26	13	26	53	16
Operativní řízení lidských zdrojů	9	9	11	26	129	8
Hodnocení	56	52	39	66	64	11
Vzdělávání	19	15	17	40	98	3
Ostatní	46	11	21	48	104	10

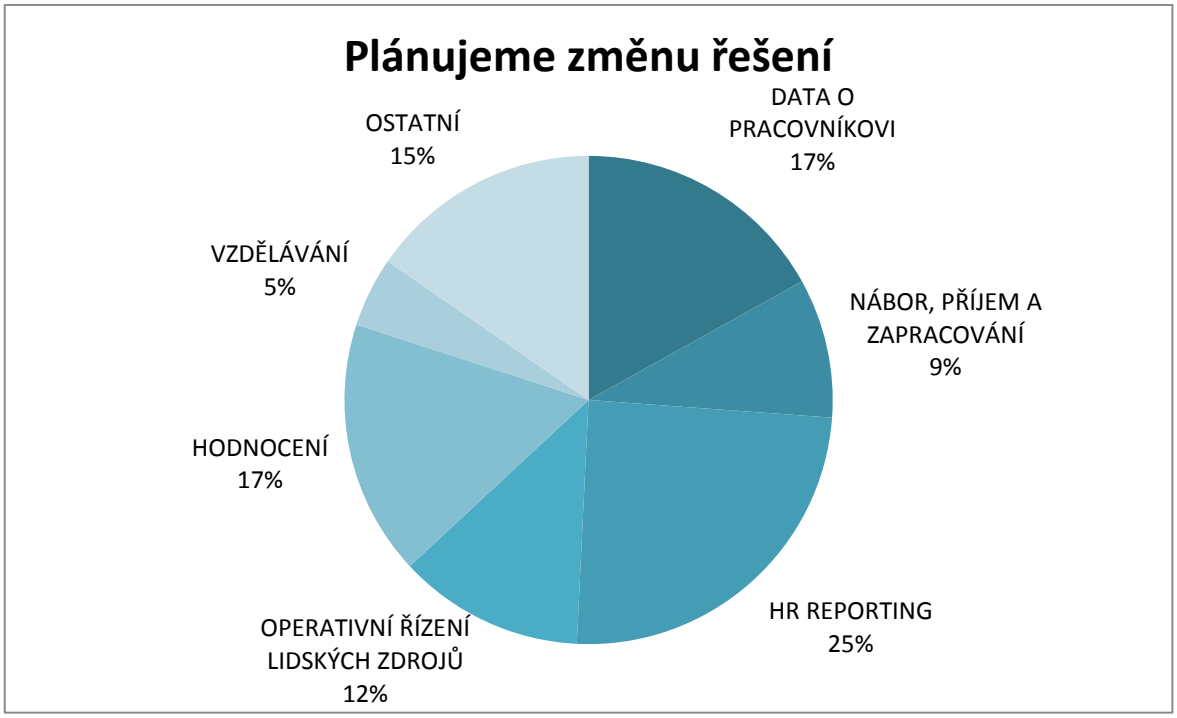
První z odpovědí, která je významná z pohledu případné poptávky, je „Neřešíme, ale plánujeme zavést“. Na grafu (Graf 3) je vidět procentní podíl jednotlivých modulů, přičemž nejvyšší zájem (30 %) sledujeme u sekce hodnocení, dále významnou sekcí jsou data o pracovníkovi (21 %). Stejně tak HR reporting dosahuje poměrně zajímavé úrovně – 15 %.



Graf 3 – Podíl odpovědí „Plánujeme zavést“ dle sekcí (vlastní)

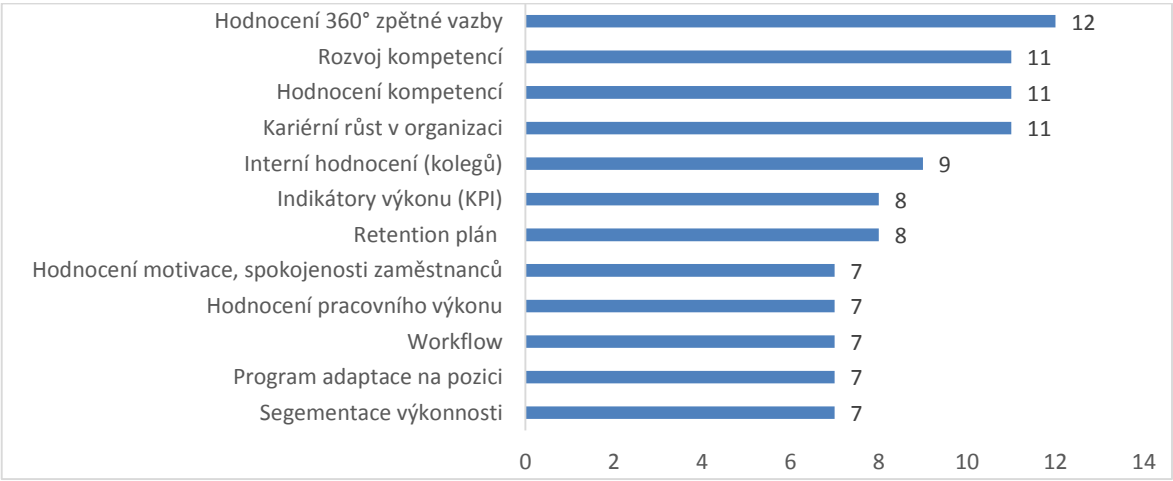
Dalším typem odpovědi je „Plánujeme změnu řešení“. Oproti předchozí je zde dosaženo poměrně menších hodnot. Z tohoto zle předpokládat, že většinou jsou se stávajícím řešením spokojení, jen tyto subjekty plánují rozšíření personálních činností o novou informační podporu některých svých úkonů. Strukturu zajímavých modulů ilustruje graf (Graf 4). Lze jej brát především jako podporu předchozího zjištění. Totiž i zde patří mezi nejčastější oblasti sekce:

- HR reporting
- Data o pracovníkovi
- Hodnocení



Graf 4 – Odpovědi „Plánujeme změnu řešení“ dle jednotlivých sekcí (vlastní)

Pro bližší porozumění potřeb trhu je významné zohlednění přesně konkrétních činností z těchto sekcí/modulů. Na grafu (Graf 5) je prvních 10 nejčastějších činností, u kterých respondenti odpověděli, že plánují zavedení informační podpory.



Graf 5 - Deset nejčastěji vnímaných činnosti s potřebou zavedení informační podpory (vlastní)

Jelikož při úvodním pohledu vyšlo najevo, že mezi nejčastější sekce pro změnu a zavedení patří stejné moduly, je vhodné využít statistických metod pro ověření této závislosti.

Konkrétně bylo použito pro měření závislosti korelačního koeficientu. Hodnota tohoto ukazatele při použití **XLStatistics** dosáhla hodnoty **r = 0,28785**, což poukazuje na mírnou závislost mezi oblastmi, které respondenti chtějí zavádět a u kterých plánují změnu řešení. Dalším krokem je ověření statistické významnosti tohoto koeficientu pomocí **t-testu.**

$$t = \frac{0{,}28785}{\sqrt{1 - 0{,}28785^2}} * \sqrt{37 - 2} = 1{,}778$$

Tabulková hodnota testového kritéria Studentova rozdělení je následující:

$$t_{0{,}95} = 1{,}690$$

Platí tedy:

$$t = 1{,}778 > t_{0.95} = 1{,}69$$

Na základě tohoto srovnání můžeme zamítnut nulovou hypotézu o nezávislosti obou kategorií odpovědí a lze tedy konstatovat, že existuje mírná shoda napříč respondenty mezi oblastmi, které chtějí zavádět a u kterých plánují změnu současného řešení. Díky tomuto zjištění můžeme při sestavování ideálního balíčku modulů počítat se součtem hodnot v obou typech odpovědí.

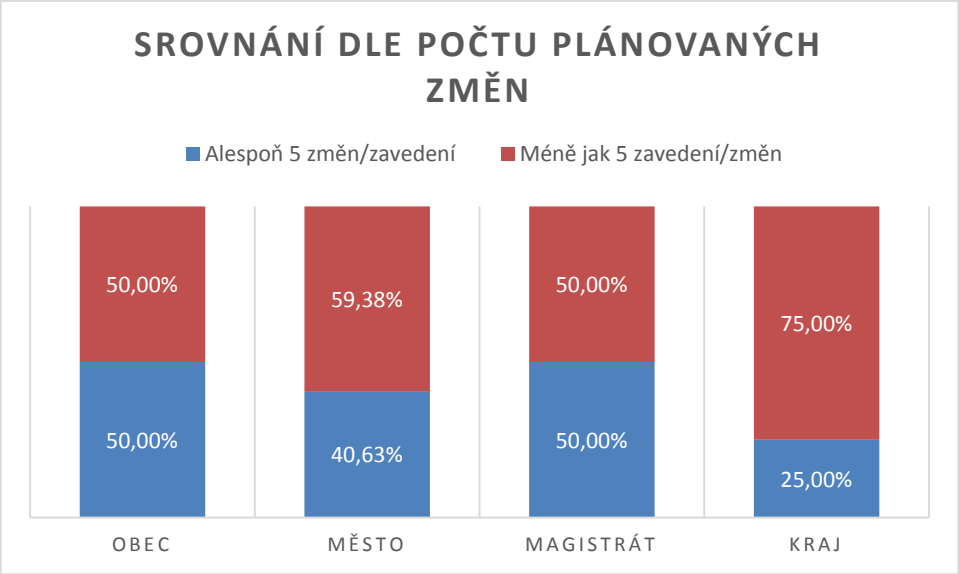
6.5 Srovnání dle počtu plánovaných změn

Následující tabulka (Tabulka 15) zobrazuje rozdělení v absolutních hodnotách dle jednotlivých typů respondentů při rozdělení dle počtu plánovaných změn (respektive rozšíření stávajícího systému). Rozhodná hodnota byla stanovena na pěti změnách.

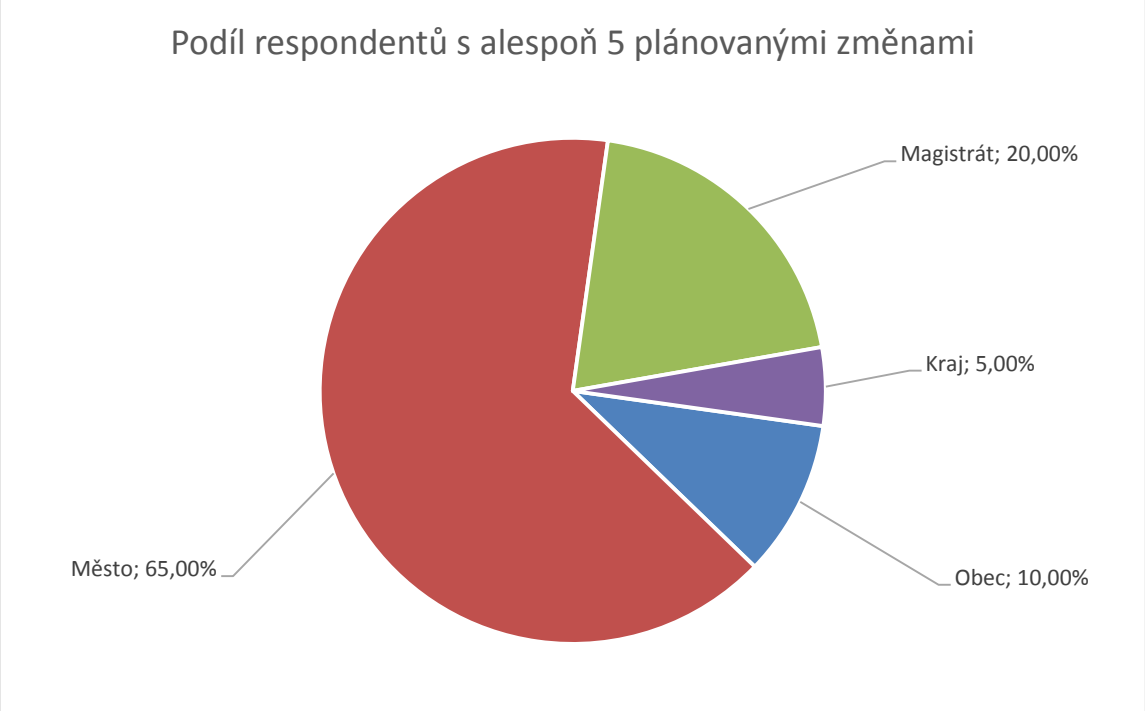
Tabulka 15 – Rozdělení dle počtu plánovaných změn (vlastní)

Skupina	Alespoň 5 změn/zavedení	Méně jak 5 zavedení/změn	Celkem respondentů	Podíl
Obec	2	2	4	50,00%
Město	13	19	32	40,63%
Magistrát	4	4	8	50,00%
Kraj	1	3	4	25,00%
Celkem	20	28	48	41,67%

Přehlednější pohled na získaná data pak nabízí graf (Graf 6), přičemž největší podíl (50 %) mají dvě skupiny – magistráty a městské úřady.



Graf 6 – Srovnání dle počtu plánovaných změn (vlastní)



Graf 7 – Podíly jednotlivých typů úřadů s alespoň pěti plánovanými změnami (vlastní)

7 SWOT ANALÝZA

Tabulka (Tabulka 16) nabízí pohled na SWOT analýzu aktuálního stavu a situaci firmy a produktu na cíleném trhu.

Tabulka 16 – SWOT Analýza (vlastní)

Silné stránky	**Slabé stránky**
• Vysoká úroveň automatizace produktu • Vysoká úroveň systematizace • Kvalitní konektor na stávající systémy • Komplexní pokrytí HR potřeb • Kvalitní partnerská síť • Využití moderních technologií a designu	• Špatný stav webových stránek • Aktuálnost obsahu webu • Nízký počet referenčních zákazníků z cílového trhu
Příležitosti	**Hrozby**
• Výzvy IOP • Konec podpory Windows XP • Rostoucí podíl tabletů a smartphonů	• Zavedená konkurence na trhu • Nízkonákladové produkty • Odpor trhu ke způsobu řešení

7.1 Silné stránky

Vysoká úroveň automatizace a systematizace jsou hlavními přednostmi produktu společnosti. Díky těmto vlastnostem softwarových produktů je možné nabízet potenciálním zákazníkům přidanou hodnotu v podobě snižování pracnosti administrativy a uvolnění času pracovníků, kteří se tak mohou zaměřit na podstatné činnosti.

S touto výhodou do jisté míry souvisí **kvalitní konektor na stávající systémy** organizace. Filozofií společnosti Getmore není nahrazování veškerých současných podnikových informačních systémů, ale zastřešit a doplnit to, co aktuálně potřebují, přičemž se soustředí na postup po dílčích krocích s jasnou vizí cíle. Většina projektů společnosti je spojena s integrací na okolní systémy zákazníka. Aplikace je možné napojit na systémy od velikosti SAP[2] až po rozšířený mzdový software PAMICA[3].

[2] Software SAP: http://www.sap.com/cz/index.html

[3] Software PAMICA: http://www.stormware.cz/pamica/

Jako další silnou stránku lze zmínit **komplexní pokrytí HR potřeb**, kdy software společnosti Getmore umí činnosti od běžného operačního řízení (dovolené a podobně) až po komplexní a přehledné HR reportingové zprávy, workflow a systém personálních KPI.

V rámci **Microsoft Gold partner** certifikace je společnost součástí velké partnerské sítě organizací, které se zaměřují na obdobné činnosti. Samotná společnost Getmore často úzce spolupracuje s některými dalšími společnostmi, konkrétně v oblasti veřejného sektoru je to pak společnost **Panatec**.

Pro zákazníka velmi důležitou silnou stránkou je také **využití moderních technologií a atraktivního designu**. Současná verze aplikace je vzhledově přizpůsobena nejnovějšímu operačnímu systému společnosti Microsoft. Stejně tak technologie jsou zvoleny právě od této společnosti. Primárně nabízí Getmore řešení typu „Software jako služba“ či „Software as a Service“ (SaaS), kde aplikace běží na vzdáleném serveru (Microsoft Windows Azure[4]).

7.2 Slabé stránky

Jako jednu z hlavních slabých stránek lze vnímat současný **stav webových stránek společnosti.** Navíc jednotlivé produkty jsou prezentovány na odlišných webových stránkách:

- www.getmore.cz
- www.getmorehrm.cz
- www.lekarskeprohlidky.cz
- www.hodnoceni360.cz
- www.hodnocenimotivace.cz
- www.ALL4HR.com

Pro zákazníka může být orientace na těchto stránkách poněkud problematická. V souvislosti se stavem webu lze také hodnotit záporně stav **aktuálnosti obsahu stránek**. Například video prohlídka softwarem je zastaralá a obsahuje pohled na aplikaci před přechodem na aktuální vzhled. Takovýto pohled na aplikace může být matoucí nebo odrazující pro potenciálního zákazníka.

[4] Informace o Azure Cloud: https://www.windowsazure.com/en-us/

Obdobně je tomu u prezentace firmy na sociálních sítí. V současné době využívá k propagaci svých produktů, přímějšímu a osobnějšímu kontaktu s veřejností sítě facebook a linkedin. Platí zde však to stejné, co o webu. Informace nejsou aktuální a návštěvnost těchto profilů je nízká především kvůli obsahu a způsobu zapojení návštěvníků.

Obrázek 17 – Současný stav firemních webových stránek (vlastní)

Jako další slabou stránkou se jeví **nízký počet referenčních zákazníků z cílového trhu**. Společnost v municipálním sektoru v současné době zastřešuje pouze 3 městské úřady:

- Veselí nad Moravou
- Mohelnice
- Slaný

7.3 Příležitosti

Významnou příležitostí tohoto trhu mohou být například **výzvy IOP**. V současnosti probíhá například „Výzva č. 22“[5]. Na těchto projektech využívá společnost Getmore většinou právě partnerskou síť. Výhodou tohoto přístupu je možnost nabídnout potenciálnímu zákazníkovi komplexní řešení všech jeho IT potřeb (nejen HR) bez nutnosti řešení subdodávek.

V současné době společnost Microsoft **končí s podporou svého operačního systému Windows XP[6].** Tato událost může vést k stimulaci trhu pro nakoupení nového softwarového vybavení, které může obsahovat nejen nový operační systém či sadu Office, ale také software pro organizace.

Celková rostoucí **popularita mobilních zařízení** je bezpochyby pro společnost příležitostí. Stále více organizací hledá způsoby, jak tyto nové platformy využití při řízení a organizování své činnosti.

7.4 Hrozby

Jednou z hlavních hrozeb může být **konkurence na tomto trhu již zavedená a známá**. Je možné, že zákazníci dají přednost známému produktu od konkurence, který znají již od ostatních subjektů svého trhu či na základě svých předchozích zkušeností.

Jako takový je software Getmore nabízen většinou „šitý na míru“, přičemž je tedy zapotřebí jistých zásahů do aplikací a jejich příprava na použití konkrétním zákazníkem. Na základě toho může vzniknout problém, kdy **zákazník upřednostní „nízko nákladový produkt“**, který prakticky stačí jen nainstalovat na počítači a funguje okamžitě.

Ačkoli má firma jen tři referenční zákazníky, je na tomto malém vzorku pozorovatelný určitý **odpor ke způsobu řešení aplikací**. Konkrétně problémy spatřují zákazníci u metody „SaaS“, kdy považují tento přístup jako nebezpečný a náchylný ke ztrátě dat. Většinou tedy preferují klasické řešení – instalace aplikací na infrastruktuře vlastní.

---

[5]Výzva IOP 22: http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Vyzvy-a-akce-(1)/06-IOP/Vyhlaseni-vyzvy-c-22-IOP-Konsolidace-IT-a-nove-slu

[6] Ukončení podpory Microsoft Windows XP a Office 2003: http://www.microsoft.com/cze/ukoncenipodpory/

8 ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI

Tato kapitola shrnuje důležité informace a závěry z části praktické analýzy.

8.1 Dotazníkové šetření

- Respondenty lze rozdělit do čtyř úrovní na základě jejich informační podpory pro řízení lidských zdrojů
- Mezi dotázanými existuje shoda mezi oblastmi, které chtějí nově zavádět a pro které hledají nová řešení informačních systémů
- Více jak 40 % respondentů plánuje v budoucnosti 5 a více změn svého informačního systému
- Největší podíl změn očekávají dotázaní v oblastech „Data o pracovníkovi“, „HR reporting“ a „Hodnocení“

8.2 SWOT analýza

- Softwarové produkty a partnerská síť společnosti je na vysoké úrovni, avšak online a web prezence je na technologickou IT společnost poměrně nevyhovující
- Ze strany státu (ČR) existují některé pobídky pro veřejné subjekty, které je možné společností využít
- Špatná úroveň online prezentací firmy (web, sociální sítě)
- Momentální růst oblíbenosti mobilních zařízení (tablety, smartphony) a ukončení podpory Microsoft Windows XP může být stimulem pro organizace veřejné správy k aktualizaci jejich stávajících informačních systémů
- Problematicky se jeví především nízký počet referenčních zákazníků na cíleném trhu
- Trh může negativně chápat a vnímat způsob řešení Software as a Service
- Subjekty veřejné správy mohou častěji upřednostnit nízkonákladový produkt, který usnadňuje zavedení a plní jejich základní potřeby v této oblasti

9 PROJEKT PRO PENETRACI MUNICIPÁLNÍHO TRHU

Předchozí, analytická, část práce poskytla pohled především na úroveň municipálního trhu v oblasti informační podpory a softwarového zabezpečení řízení lidských zdrojů v organizacích veřejné správy. Taktéž dotazníkové šetření odhalilo, že mezi dotázanými subjekty tohoto trhu existuje poměrně vysoký podíl organizací, které momentálně plánují zavedení nové informační podpory či změnu stávajícího řešení. Jako hlavní činnosti, kterých se tento trend týká, lze označit především oblasti reportingu pro personální management, modul data o pracovníkovi a modul hodnocení. Následující projekt se tedy soustředí na to, jakým způsobem podpořit proniknutí společnosti Getmore se svým softwarovým produktem pro podporu HR právě na tento trh.

Tato část práce se zaměřuje na vytvoření projektu, skládajícího se z několika činností, které by v konečném důsledku měly vést k uchycení společnosti na cíleném trhu veřejného sektoru. V první části projektu jsou nejprve charakterizovány cíle, představení projektu a jeho činností. Druhá část projektu se pak skládá především z nákladové, rizikové a také časové analýzy.

9.1 Cíle projektu

Cílem projektu je vytvořit jasnou posloupnost činností (kroků), které povedou k zviditelnění společnosti na municipálním trhu a které povedou k budování povědomí o nových softwarových řešeních problematiky řízení lidských zdrojů. Tato struktura činností má také tyto dílčí cíle:

- Zlepšení online prezence firmy (web, sociální sítě)
- Zlepšení informovanosti organizací veřejné správy o nových řešeních (Software jako služba, cloud)
- Zpřístupnění těchto softwarových řešení i menším subjektům trhu
- Růst referenčních zákazníků a celkového podílu na trhu pro společnost Getmore

Pro určení naplnění cílů lze stanovit následující metriky:

- Zvýšení konverzního poměru webových stránek (například poměr návštěvníci ku zákazníkům)
- Lepší postoj subjektů k řešení „software jako služba“

- Dostatečný zájem a dostatečný počet skutečných zákazníků, využívajících nízkonákladový produkt firmy
- Vyšší počet zákazníků oproti současným třem

9.2 Představení projektu

Jak již bylo zmíněno v předchozích částech práce, municipální trh může být velmi zajímavým cílem pro IT společnosti. Současné trendy pospané v teoretické části (např. eGov) umožňují rozšiřování informačních systémů úřadů. Stejně tak ze SWOT analýzy v části příležitostí lze vidět například výzvy Integrovaného operačního programu jako podstatnou možnost pro rozšíření klientely společnosti.

9.3 Konkrétní podoba projektu

Projekt jako takový se bude skládat z několik na sebe více či méně navazujících činností. V první skupině činností bude cílem vytvoření lepší online prezentace společnosti. Především se pak jedná o vlastní webové stránky a jejich propojení a integrace na sociální sítě. Tento krok stanovuje základy pro brand management společnosti. Současný stav webových stránek a profilů na sociálních sítích byl blíže rozepsán v analytické části.

Dalším krokem projektu je rozšíření a zlepšení přehledu subjektů cíleného (municipálního) trhu o řešeních, která společnost nabízí. Do této části lze zahrnout i web jako takový, avšak dle mého se jedná o činnost, která je sama o sobě náročná a je tedy vhodné ji vyčlenit.

Třetí částí projektu je pak příprava tzv. „nízkonákladového balíčku základních modulů“, kterým může společnost cílit na subjekty nižšího postavení v hierarchii prezentované v analytické části (především obce a menší městské úřady).

Na tento krok do určité míry navazuje také zhodnocení možnosti nabízet potenciálním klientům dvě další možnosti zvýhodněného software:

- Omezená licence k software zdarma
- Zkušební verze zdarma

Zhodnocení obou těchto kategorií následuje v příslušné kapitole. Na závěr je projekt zhodnocen z pohledu času, rizika a nákladů.

9.3.1 Web a sociální sítě (ke každé části psát rovnou i náklady + pak je shrnout v nákladové analýze)

Jelikož je společnost Getmore subjektem, který se zabývá především činností v oblasti informačních technologií (software a poradenské služby), je téměř nezbytné, aby takováto organizace byla kvalitně prezentována a snadno dohledatelná na internetu.

Definované požadavky na činnosti dodavatele, které musí umět:

- Zkušenosti s obdobným klientem (obor, produkt)
- Zkušenosti s integrací web – sociální sítě (obousměrná integrace), opět nejlépe pro podobného zákazníka jako Getmore
- Ověřitelné reference: konkrétní jména kontaktních osob u konkrétních zákazníků
- Návrh plánu postupu s jednotlivými kroky a fázemi
- Návrh metrik úspěšnosti jednotlivých kroků a způsob jejich měření
- Metriky musejí obsahovat konverzní poměry a jejich specifikaci
    - Celkový počet návštěvníků stránky
    - Struktura a profil návštěvníků – je návštěvníkem náš cílený zákazník?
    - Doba pobytu na stránce – musí odpovídat času nutnému na seznámení se s produktem, získání dostatečných informací
    - Počet zájemců o dodatečný informace (skrz kontaktní formulář)
    - Počet zájemců o demo / zkušební verzi software
- Propojení sociálních sítí a webu
    - Počet „fanoušků“ na síti Facebook
    - Návrh mechanismů propojení (možnost sdílení, přihlášení pomoci Facebooku a podobné)
- Systém webu (CMS – Content management system) umožňující publikaci a upravování informací bez součinnosti s dodavatelem
- Připravenost na různé země a jazyky

- Spolupráce s konkrétními lidmi, kteří pracovali na projektech dodavatele, které se zástupcům společnosti Getmore líbily

Efektivita webových stránek bude tedy měřena systémem metrik, které jsou definovány výše. Zároveň by měl web působit jednoduše, cílem je návštěvníka dovést k cílovým stránkám. Mezi tyto stránky pak patří zejména:

- Informace o produktu
- Přihlášení k odběru „newsletteru“ (zasílání aktuálních novinek na email návštěvníka)
- Dotazník pro analýzu zdarma – zde bude obdoba dotazníku použitého k analytické části této práce, na základě jeho vyplnění je pak možné přistoupit k zákazníkovi s konkrétnější nabídkou. Například lze takto zjistit jeho potřeby pro zlepšení či zavedení a zároveň určit, do jaké míry a v jaké podobě v současnosti funguje jeho informační systém.
- Kontakt pro získání bližších informací či zaslání předběžné poptávky po produktech

Cíl webové stránky lze tedy shrnout takto: Směřování zákazníka po internetových stránkách tak, aby každý klik byl opodstatněný, přičemž mu vždy poskytovat kontaktní informace.

Webová prezentace organizace by měla být propojena na sociální sítě. Primárním cílem v této oblasti jsou dvě takové služby:

- Facebook
    - Z všeobecného charakteru této sítě je zde prezentace společnosti spíše neformální. Cílem na Facebooku je spíše upozorňování na vývoj novinek systému Getmore, případně využití různých soutěží a podobně.
- LinkedIn
    - Tato sociální síť je svou podstatou zaměřena na profesní a pracovní život. Zde je tedy cílem spíše sdílení odborných článků, rozborů trhu, vývoj v určených oblastech a podobně.

9.3.1.1 Předpokládaný rozpočet nákladů na web

Na základě definovaných vlastností nových internetových stránek společnosti Getmore je v tabulce (Tabulka 17) sestaven předběžný předpokládaný rozpočet prací na novém webu. Součástí tohoto kroku je také tvorba nového grafického loga společnosti.

Tabulka 17 – Rozpočet nákladů na tvorbu nového webu (vlastní)

Položka	Cena
Grafický návrh	10000 Kč
Tvorba loga	4500 Kč
SEO optimalizace a registrování do katalogů	5000 Kč
Report aktivit a výsledků webu	1500 Kč
Web včetně CMS	50000 Kč
Celkem	**71000 Kč**

9.3.1.2 Předpokládaný rozpočet nákladů na sociální sítě

Co se týče nákladů na provoz firemního profilu na sociálních sítích (Facebook a LinkedIn) je zde myšleno především udržování a správa profilu, která je položkou placenou měsíčně. Stejně jako u webových stránek je zde vhodné využití služeb externího dodavatele reportingu aktivit a výsledků na sociálních sítích. Snadněji tak lze hodnotit přínos průběžného investování do tohoto média.

Tabulka 18 – Rozpočet nákladů na provoz na sociálních sítích (vlastní)

Položka	Cena
Založení firemního profilu a návrh obsahu	2000 Kč
Správa profilu (měsíčně)	1000 Kč
Report aktivit a výsledků	750 Kč
Celkem	**3750 Kč**

9.3.2 Zvýšení povědomí trhu o nových možnostech řešení

Další možností podpory povědomí trhu o vývoji software a informačních systémů je možnost využití publikace odborných článků v cílených periodikách.

Ideálním scénářem tohoto kroku by byla možnost publikovat sérii několika článků, přičemž cílem je tedy informovanost trhu. Součástí každého příspěvku ze série by mělo být zaujetí čtenáře k akci. Takovou akcí můžeme definovat například provedení internetového vyhledávání pojmu „software jako služba“. Samozřejmě ideálním řešením je možnost umístění odkazu na webové stránky společnosti Getmore, kde by v návaznosti na daný článek existovala buď rozšířená verze textu nebo dodatečné či doplňující informace. Zde záleží na domluvě s médiem, kde bude článek vydán. Je možné zajistit dohodu, kdy místo honoráře za

článek bude právě umístěn u konce textu dodatek „více informací na www.getmore.cz“. Zde však záleží zcela na vydavatelském médiu.

Co se týče témat v sérii článků, lze uvažovat s těmito tématy jednotlivých částí:

1. Obecně HRM v municipálním sektoru – přístup státu, strategická plány, úroveň dle OECD, apod.
2. Příběh z praxe – „Problémy a co s nimi“ – jak se vyhnout problémům s legislativními požadavky státu (například pracovně lékařská služba)
3. Důležité oblasti HRM tak, jak je vnímá veřejný sektor – na základě dotazníkového šetření s možnými řešeními těchto oblastí
4. Srovnání odlišností mezi veřejným a soukromým sektorem v HRM – především zaměření na přístup k novým trendům a jejich implementaci na těchto velmi odlišných trzích
5. Současné trendy v oblasti softwarových produktů – software jako služba v cloudu, automatizace, systematizace a další

Zaměříme-li se na municipální trh, existují zde některé kvalitní zpravodajské prostředky, které v případě jejich zájmu, lze využit pro šíření informací:

- OBEC & finance[7] - časopis vycházející pětkrát ročně s 4500 výtisky, které jsou dodávány prakticky do všech obcí České republiky. Jelikož tento časopis vychází pouze 5x ročně, je zde třeba uvažovat spíše s menším počtem článků v sérii či dokonce jediným článkem
- Web Svazu měst a obcí České republiky[8]
- Moderní obec[9] - webový portál se zaměřením na subjekty veřejného sektoru

Sledování přínosů u tohoto kroku je poměrně náročnější. Přesně měřitelná metrika zhodnocení úspěšnosti a efektivnosti takovéto činnosti je prakticky nemožné. Implementovat lze

[7] OBEC & finance: http://www.obecafinance.cz/art/profil

[8] Svaz měst a obcí České republiky: http://www.smocr.cz/

[9] Moderní obec: http://moderniobec.ihned.cz/

například otázka do dotazníku (který funguje na webu jako analýza „zdarma“) odkud se o společnosti Getmore nebo o software produktech tohoto typu dozvěděli.

Co se týče nákladovosti tohoto kroku, částku za vydání neuvažujeme. Předpokladem je spolupráce a zájem případných dotázaných médií. Jediným opravdovým nákladem pro organizaci je zde příprava samotné série článků. Každý díl ze série by se měl pohybovat mezi jednou a jednou a půl normostranou textu. Při sazbě 200 Kč za stranu pak dostaneme náklady na přípravu 1500 Kč. Autorem by pak byl některý se zaměstnanců společnosti.

Tabulka 19 – Náklady přípravy série článků (vlastní)

Počet článků	Počet stran celkem (1,5 strany každý)	Cena za napsání (200 Kč za stranu)
5	7,5	1500

9.3.3 Marketingová propagace

Společně s publikací článků patří internetová (placená) propagace mezi velmi klíčové činnosti. Samotný produkt, společnost a ostatní činnosti mohou být výborně zajištěny po všech stránkách, avšak pokud o existenci společnosti ani nabídce jejich produktů nikdo neslyšel, veškeré snažení bude prakticky zbytečné.

K propagaci na internetu do jisté míry lze začlenit také samotné webové sídlo firmy a prezenci na sociálních sítích, avšak tento krok se zabývá spíše klasickou internetovou reklamou. Důvodů pro zvolení internetu jako nosného média pro reklamní kampaně je jednoznačné. Společnost provozuje svou činnost v oblasti informačních technologií a produkt jako takový není určený běžnému konzumentovi – občanovi. Cílení billboardu nebo televizního či rádiového spotu může být poněkud obtížnější s nabídkou programového vybavení pro municipální (a také korporátní) zákazníky. Další možností propagace může být reklama v periodikách zmíněných v kapitole 9.3.2.1.

Při definování požadavků na nový web byla zmíněna možnost přihlášení se k odběru tzv. newsletteru. Opět se jedná o způsob marketingové propagace. Lidé, potenciální zákazníci, se dobrovolně přihlásí k odběru emailových novinek od společnosti Getmore. Tímto je možné budovat databázi kontaktů na možné klienty a na subjekty trhu, navíc firma dostane jejich svolení k zasílání sdělení týkajících se novinek z oblasti software pro personální řízení.

Již v představení společnosti byla zmíněna spolupráce Getmore s nejznámější softwarovou společností na světě – společností Microsoft. Tohoto partnerství lze využít také zde. Společnost Microsoft v současné době provozuje dva distribuční kanály pro software zaměřený na veřejnou sféru:

- Web společnosti – sekce pro veřejnou sféru[10]
- Microsoft Windows Store

Windows Store je aplikací, která je standardně součástí nových operačních systémů společnosti v oblasti desktop počítačů, notebooků a tabletů – tedy Windows 8.1, Windows 8 a Windows RT. Tento software umožňuje okamžitý nákup aplikací přímo z pracovní plochy uživatele. Produkty jsou zde řazeny do různých kategorií, přičemž jednou z nich je i kategorie s názvem „Státní správa“. Na této platformě již Getmore svoji aplikaci nabízí. Jedná se však pouze o frontend aplikaci, která slouží pouze jako klient k samotnému software běžícímu na Microsoft Windows Azure Cloud, přičemž toto řešení je z pohledu principu Windows Store jedinou možnosti, jak produkt na této platformě nabízet.

Druhou možností, jak nabízet přes společnost Microsoft produkt Getmore, je umístění informací a odkazu na web společnosti na stránky Microsoftu určené pro veřejnou sféru. Zde je zapotřebí poskytnout podrobný popis aplikace, přístup k aplikaci pro ověření její funkčnosti (demo účet) a odkaz na stránky, kde je tento produkt možné zakoupit. Vyjmenované požadavky nejsou nikterak náročné a pro Getmore je lze považovat za bez nákladů.

9.3.3.1 Návrh propagace

Cílovou skupinou propagace jsou tedy subjekty veřejné sféry. Pokud uvažujeme s geografickým hlediskem, lze jednoznačně označit trh za rozložený po celém území České republiky. Personálním řízením se u těchto potenciálních zákazníků zabývá většinou útvar tajemníka (či tajemník sám u menších organizací).

Konkrétní podoba jednotlivých prostředků internetové propagace pak může vypadat takto:

[10] Konkrétně zde: http://www.microsoft.com/enterprise/cs-cz/verejna-sprava/samosprava.aspx

Webové stránky

Zadání tvorby nových internetových stránek společnosti bylo popsáno výše. Web při propagaci na internetu tvoří základní kámen veškerého snažení. Je třeba kvalitní online prezentace společnosti, aby mohla mít marketingová snažení na tomto informačním prostředku šanci na úspěch.

Pro sektor veřejné správy je třeba na webu vyčlenit prostor pro představení produktů připravených přímo pro tento trh. Navíc je zde třeba zdůraznit možnosti řešení, a to jak klasické instalace na klientově IT infrastruktuře, tak také společností Getmore preferované řešení v cloudu – software jako služba. Podrobný popis jak aplikace jako celku tak především funkcionalit jednotlivých produktů je naprostou nezbytností.

Uvažujeme-li, že web je v plné správě společnosti Getmore a je možné jej editovat dle potřeb firmy, můžeme pokládat **náklady za nulové.**

Sociální sítě

Tento prostředek byl opět popsán již výše jako součást požadavků na nový web. Využití těchto sítí vychází z předpokladu, že potenciální zákazník se zájmem o produkty společnosti bude v rámci těchto webů v kontaktu s lidmi, kteří pracují a pohybují se ve stejném nebo alespoň příbuzném oboru.

Pro využití internetové kampaně uvažujeme pouze se sítí Linkedin. Na tomto webu funguje klasický systém kampaní, kdy klient platí za kliknutí na zobrazenou reklamu (CPC – Cost per Click), přičemž rozpětí nabídky se pohybuje přibližně mezi 2 a 2,31 EUR. Při převodu lze pak hovořit o přibližně 59 Kč za kliknutí. Samozřejmostí u vyspělejších CPC systémů reklamy je také omezení denního rozpočtu. Omezení ze strany Linkedin je na minimu 10 EUR (274 Kč) denně, což jsou 4,6 kliknutí.

V rámci tohoto systému je vhodné přesné časové cílení. Vhodné je například zaměření se na vyhlášení výzev strukturálních fondů. Pro potřeby této práce vezmeme v úvahu momentálně vyhlášenou výzvu č. 22 z oblasti **zavádění ICT v územní veřejné správě.**[11] Vyhlášení proběhlo 14. února a ukončení příjmu žádostí je 20. června 2014. Budeme tedy uvažovat, že

[11] Zde: http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Vyzvy-a-akce-(1)/06-IOP/Vyhlaseni-vyzvy-c-22-IOP-Konsolidace-IT-a-nove-slu

reklama v systému Linkedin by se zobrazovala prvních 14 dnů po vyhlášení a 14 před ukončením vyhlášení. **Náklady** při průměrných 5 kliknutích denně by se pak pohybovali na úrovní **4.130 Kč.**

Tabulka 20 – Rozpočet reklamy na Linkedin

Cena za kliknutí	Počet kliknutí denně	Cena za den	Cena celkem
59 Kč	5	295 Kč	4 130 Kč

Reklama na zpravodajských webech a tištěných novinách

Posledním uvažovaným způsobem online propagace je umístění reklamních sdělení na cílené webové stránky. Dalším způsobem propagace je pak reklama v klasických novinách, samozřejmě s cílením na odborná periodika. Vyčíslení souhrnných nákladů je založeno na stejném principu jako u reklamy na Linkedin. Média níže již byla vybrána dle ceny a hloubky zaměření na zaměřený trh.

- **Ihned.cz** (HNZprávy) – banner 400 x 60 pixelů – 32.000 Kč za 4 týdny
- **OBEC & finance** – tištěná reklama – 1/3 stránky – 11.000 Kč

Suma nákladů tedy za tyto dvě položky činí **43.000 Kč.**

Zvolená média dodržují zásadu cílenosti reklamy. Využití prostor pro reklamní sdělení na některých standardních zpravodajských webech či přímo v klasickém denním tisku je poměrně nákladné a efektivita takto zvoleného prostředku propagace by nemusela být v porovnání s cílenou inzercí v „OBEC & finance“ natolik vysoká.

Tento časopis je vydáván pětkrát ročně a je publikován v poměrně malém nákladu (zhruba 4500 výtisků)[12], avšak všechny tyto výtisky jsou distribuovány přímo téměř do všech obcí České republiky.

Obzvláště zajímavou v tomto periodiku může být příloha s názvem „Veřejná správa online“. Předmětem přílohy jsou především moderní informační technologie a jejich uplatnění a zavádění do české veřejné sféry. Umístění reklamy v tomto časopise by bylo vhodné situovat do právě této jeho části, přičemž náklady na plochu jsou uvedeny výše.

[12] Zdroj: http://www.obecafinance.cz/art/profil

9.3.4 Nízkonákladový balíček modulů dle analýzy

Z analýzy dotazníkového šetření vzešlo několik klíčových oblastí, ve kterých vidí subjekty municipálního trhu možnost pro zlepšení nebo rozšíření své informační podpory pro řízení lidských zdrojů. Těmito oblastmi byli:

- Data o pracovníkovi
    - Dokumentace k pracovníkovi
    - Plány osobního rozvoje
    - Seznam a popis HR parametrů na pracovní pozici
    - Plánované a uskutečněné školení
    - Kariérní růst v rámci organizace
    - Segmentace pracovníků dle výkonnosti
    - Retention plán pro klíčové pracovníky
- HR reporting
    - Plánování rozpočtů
    - Business Intelligence (BI)
    - Reporting pro řízení lidských zdrojů
    - Indikátory (ukazatele) výkonu (KPI)
    - Workflow (možnost reagovat a vidět reakce na KPI)
- Hodnocení
    - Hodnocení pracovního výkonu
    - Hodnocení spokojenosti občanů
    - Hodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců
    - Interní hodnocení (kolegů)
    - Hodnocení pomoci 360° zpětné vazby
    - Hodnocení kompetencí

Pro lepší penetraci trhu lze připravit produkt, který bude obsahovat tyto činnosti. Výhodou takovéhoto balíčku je především jeho nízká nákladovost při implementaci do organizace.

Často totiž menším subjektům může více vyhovovat okamžitá instalace nebo zpřístupnění aplikace online (u řešení software jako služba), než pracnější projekty a příprava aplikací na míru organizace.

Samozřejmě lze s tímto produktem oslovovat spíše níže postavené úřady (obce a menší města), které mají celkově nižší úroveň informační podpory řízení lidských zdrojů a celkově využití IT je na nižší úrovni než například u krajů či magistrátů.

Připravení takovéhoto balíčku je v systému Getmore pro vývojové centrum společnosti poměrně snadné. Pracnost tohoto kroku leží především v:

- Práce IT oddělení – příprava a úprava samotného systému
    - 10 hodin práce po 200 Kč/hod
- Příprava podkladů a informací k produktu
    - především pro web: popis modulů, snímky obrazovky aplikace, umístění těchto podkladů na stránky
    - 5 hodin práce po 200 Kč/hod

Celkově tedy náklady na přípravu tohoto produktu činí **3.000 Kč**.

9.3.5 Možnosti poskytnout software zdarma nebo se zkušební dobou

Dalším uvažovanou možností v projektu je poskytnutí omezeného počtu licencí zdarma či zavedení stále možnosti zkušební verze aplikace.

Princip licencí zdarma vychází z předpokladu, že se bude jednat pouze o určité spektrum modulů (viz kapitola 9.3.4) a to pouze s omezeným počtem účtů, které budou mít do systému přístup. Takováto licence opět dává smysl spíše pro menší subjekty. Počet takto rozdaných aplikací by byl 10, přičemž hlavním cílem tohoto kroku je získání referencí na cílovém trhu a vybudování povědomí mezi subjekty o firmě Getmore.

Druhou možností je zkušební doba pro software (trial licence), kdy zákazník využívá aplikaci v rozsahu, v jakém sám potřebuje. Trial licence by měla dle předpokladů vést v konečném důsledku k nákupu aplikace v jakékoli podobě. Zkušební licence slouží jako motivace pro méně rozhodné potenciální zákazníky, kteří takto mohou vyzkoušet a pozorovat skutečný přínos Getmore systému na jejich organizaci.

9.3.5.1 Zhodnocení obou možností

Pro vyhodnocení možností nízkonákladového balíčku a software zdarma je třeba stanovení několika základních veličin a jejich hodnot tak, jak odpovídají praxi společnosti.

Tabulka 21 – Náklady a tržby pro obě varianty (vlastní)

Veličina	Hodnota
Průměrná cena řešení SaaS	5000
Cena nízkonákladového balíčku	1500
Náklad práce technika na každého zákazníka	200
Práce IT na modifikaci software u komplexního řešení (na 1 zákazníka)	12000
Náklad na běh serveru měsíčně	3500

Průměrná cena řešení při formě software jako služba (5000 Kč) a cena nízkonákladového balíčku (1500 Kč) je v tabulce (Tabulka 21) uvedena za měsíc. Náklad práce technika je u každého z popisovaných řešení přibližně 200 Kč. Úkon pracovníka spočívá v zapojení a ověření dostupnosti aplikace pro každého zákazníka (platí u nízkonákladových, trial licencí i software zdarma). Náklady na běh serveru, na kterém běží systém Getmore, jsou 3500 Kč měsíčně (42000 Kč ročně). S komplexním řešením v podobě software jako služba (SaaS) se váže náklad na modifikaci software dle přání zákazníka ve výši 12000 Kč.

Pro vyhodnocení varianty uvažujme 20 získaných zákazníků, přičemž obě varianty hodnotíme odděleně (buď je v nabídce nízkonákladový produkt, nebo software zdarma). Následující tabulka (Tabulka 22) ukazuje výnosová a nákladové srovnání, přičemž v obou případech došlo důsledkem rozšíření 10 licencí zdarma nebo 10 zvýhodněných balíčků modulů k získání 10 regulérních zákazníků.

Tabulka 22 – Příklad nákladů a tržeb v případě 20 zákazníků

(vlastní)

	Software zdarma	Zvýhodněný balíček
Variabilní náklady	124000	124000
Fixní náklady	42000	42000
Tržby	600000	780000
Zisk	434000	614000

Tabulka 23 – Výhody a nevýhody obou možností (vlastní)

	Výhody	**Nevýhody a rizika**
Software zdarma	Snadné získání referencí na cílovém trhu Snadnější získání prvotních platících zákazníků na základě dobrých referencí	Zákazníci mohou mít zájem o software jen zadarmo Nebude fungovat ústní reklama Problémovější ziskovost
Zvýhodněný balíček	Ziskovější Nabídka zajímavá i pro menší subjekty Minimální nutnost modifikace software pro nového zákazníka	Náročnější na získání prvotních referenčních zákazníků

Poskytování software zdarma nese náklady, které nejsou hrazeny zákazníkem, a snižují tak celkovou ziskovost produktu. Stejně tak tito zákazníci do určité (ačkoli minimální) úrovně zatěžují a snižují celkovou kapacitu serveru, která by mohla být určena platícím zákazníkům. To však nemusí být chápáno jako zásadní problém, jelikož server zvládne obsluhovat poměrně velké množství zákazníků (přibližně 100 a více).

Z pohledu rizik, je vhodné uvažovat s možností, že zákazníci po skončení promo akce s nabídkou licencí zdarma přestanou mít zájem o placenou verzi služby. V konečném důsledku by to na modelové situaci znamenalo, že server funguje s 10 klienty, avšak ani jeden z nich za software neplatí. Takto by společnost přicházela ročně o náklady plynoucí z provozu serveru. Na tento problém navazuje i riziko nefunkčnosti ústní reklamy, kdy předpokladem úspěchu tohoto kroku je, že klient, který obdržel licenci zdarma, řekne o kvalitách produktu známým ze stejného nebo příbuzného oboru.

Samozřejmě hlavní výhoda zde leží v rychlém získání tržních referencí, načež je možné se těmito zákazníky prezentovat při dalším fungování na trhu.

Varianta zvýhodněného balíčku za nižší než standardní cenu s sebou nese významné plusy. Při tomto řešení je dosaženo vyšší ziskovosti a už se třemi platícími zákazníky jsou pokryty roční náklady na provoz serveru. Navíc dojde díky tomuto produktu k penetraci trhu i na nižších úrovních. Balíček je brán jako samostatný celek, který je prodáván bez modifikací a zásahů do programu a jeho modulů dle přání zákazníka.

Na základě vyhodnocení lze doporučit využití obou možností. Je vhodné tedy zavést do nabídky jak nízkonákladový produkt selektovaných modulů, tak spustit nabídku několika (desíti) licencí zdarma. Varianta trial software je taktéž vhodná ke spuštění, jelikož lze vyjít z předpokladu, že jakmile klient využívající zkušební verze tento program naplní svými daty, bude jej nějaký stanovený čas využívat, nebude chtít řešení měnit. V případě, kdy o software po zkušební době nebude mít zájem, bude jeho entita ze systému vymazána a server nebude dále zatěžovat.

9.3.6 Prodejní akce

Dalším možným krokem mohou být standardní prodejní akce, kdy předmětem události je představení produktu přesně vytypovaným potenciálním klientům, kteří projeví do určité míry o produkt zájem.

Lze uvažovat o dvou typech obdobných akcí:

- Středně velké prodejní akce
- Menší prodejní akce

Větší než středně velké mohou být poměrně náročné, co se týče organizace, zajištění účasti návštěvníků a dalších případných problémů.

9.3.6.1 Středně velká prodejní akce

Pro tuto událost se předpokládá kapacita minimálně 40 lidí, přičemž by akce byla jedinečnou (konala by se pouze jednou). Hlavním účelem takovéto události je pak prvotní zapůsobení na možné klienty trhu a především také ozkoušení úspěšnosti podobných činností.

Pro smysluplné fungování pořádané akce je třeba zajistit především kvalitní prostory, kde by se mohla konat samotná prezentace softwarových produktů. Předpokládaným místem konání této akce je Praha, kde je i sídlo společnosti. Tabulka (Tabulka 24) nabízí pohled na některé možnosti pořádání akce včetně ceny pronájmu[13].

[13] Zdroj informací: http://www.konferencniprostory.info/

Tabulka 24 – Některé možnosti pro hostování akce (vlastní)

Místo	Cena pronájmu na den
Hotel Alpin Avion	5000
Hotel Astra	5900
Chvalský zámek	8000
Konferenční sály Akademie věd ČR	8400

Dalším uvažovaným nákladem projektu v této činnosti je také základní občerstvení pro hosty prodejní akce. Je zde vhodné počítat s vyšším počtem účastníků, rozpočtované náklady budou tedy brány pro 50 návštěvníků

Tabulka 25 – Přehled ceny občerstvení (vlastní)[14]

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Celková cena
Balená voda (0.5 l)	10,50 Kč	50	525 Kč
Káva/čaj (porce)	15 Kč	50	750 Kč
Koláčky (50 ks)	210 Kč	1	210 Kč
Obložené koláčky (20 ks)	329 Kč	3	987 Kč
Celkem	**2472 Kč**		

9.3.6.2 Drobné prodejně prezentační akce

Tento způsob prodejní prezentace bude prováděn opakovaně, avšak pro potřeby projektu penetrace trhu je uvažováno se 4 takovýmito akcemi, přičemž jejich konání by bylo cíleno na různé částí České republiky s konkrétním místem především v krajských městech. Přesná místa konání by pak byla určena na základě struktury zájmu ze strany subjektů trhu. Počet účastníků se zde pohybuje kolem 10, maximálně 15. Časová náročnost takovéto akce je pak menší než u celodenní střednědobé události výše a z toho i plynoucí nižší nákladová náročnost konání.

[14] Zdroj cen jednotlivých položek: http://www.cateringshop.cz/

Tabulka 26 – Občerstvení u menší prezentační akce (vlastní)

Položka	Cena za kus	Počet kusů	Celková cena
Balená voda (0.5 l)	10,50 Kč	10	105 Kč
Káva/čaj (porce)	15 Kč	10	150 Kč
Obložené koláčky (20 ks)	329 Kč	1	329 Kč
Celkem	**584 Kč**		

Pronájem místnosti: **700 – 1000 Kč** na akci.

9.4 Časová analýza

Průběh projektu, podle definovaných kroků, zahrnuje 31 jednotlivých podstatných činností navzájem navazujících. Začátek projektovaných činností se předpokládá 12. května 2014. Tabulka (Tabulka 27) poskytuje přehled o jednotlivých činnostech, přibližné době jejich trvání ve dnech a také činnosti, které musí předcházet. Ganttův diagram (Obrázek 18) pak zobrazuje návaznost jednotlivých činností na sebe v graficky přehledné podobě.

Nejdelší činností ze seznamu je práce na přípravě spuštění webových stránek. Zde se však předpokládá, že práce na tomto kroku bude prováděna externí firmou – dodavatelem webových stránek. Jelikož se jeví jako neefektivní jakékoli další činnosti týkající se kontaktu s trhem spouštět před zavedením nového webu, je tato doba využita pro přípravu informačních podkladů, přípravu software, plánování reklamních kampaní a zařizování potřebných zdrojů pro prodejně prezentační akce.

Spuštění webu tedy předcházejí činnosti:

- Příprava samotného webu
- Příprava profilů na sociálních sítích
- Zpracování nízkonákladového balíku a informací o něm
- Příprava licencí zdarma
- Modifikace aplikace na serveru pro možnost zkušební verze

Jedná se tedy o poměrně významný milník časového harmonogramu. Opoždění spuštění webu by mohlo přinést rizika s navazováním dalších činností. Tato rizika mohou způsobit zvyšování prodlev mezi úkony a tudíž i rostoucí náklady.

Tabulka 27 – Přehled podstatných činností projektu a jejich doba trvání

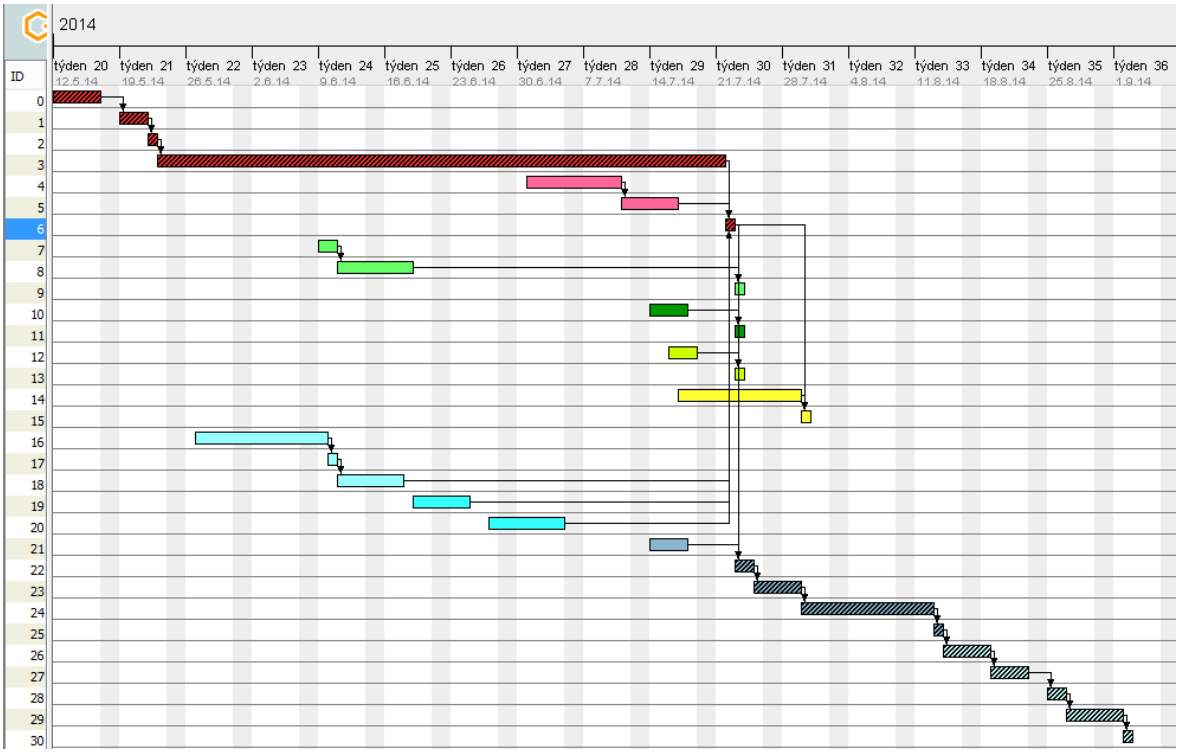
ID	Jméno	Trvání	Předchůdci
0	Sběr informací o dodavatelích webu	5	
1	Vyhodnocení dodvatelů webu	3	0
2	Výběr dodavatele webu	1	1
3	Práce na tvorbě a přípravě stránek	42	2
4	Zpracování podkladů pro sociální sítě	8	
5	Příprava profilů na soc. sítích	4	4
6	Spuštění nového webu	1	3;5;18;19;20
7	Kontaktování médií - článek	2	
8	Výběr a vyjednání podmínek vydání článku	6	7
9	Publikování	1	6;8
10	Příprava podkladů pro umístění na stránky Microsoft	4	
11	Přidání informací o produktu a společnosti na web Microsoftu	1	6;10
12	Příprava reklamních materiálů na CPC kampaň	3	
13	Start reklamní kampaně (CPC)	1	6;12
14	Příprava reklamy na web a do časopisu	9	
15	Publikování reklamy (web + časopis)	1	6;14
16	Produkce nízkonákladového balíčku	10	
17	Spuštění balíčku na serveru	1	16
18	Zpracování informací o balíku pro web	5	17
19	Příprava a uzpůsobení balíku pro licence zdarma	4	
20	Modifikace aplikace na serveru pro možnost zkušební verze	6	
21	Výběr vhodných prostor a data konání větší akce	4	
22	Výběr a oslovení potenciálních účastníků	2	6;21
23	Zajištění pohoštění	3	22
24	Příprava programu akce (prezentace a obsah)	10	23
25	Konání větší akce	1	24
26	Definování lokalit pro menší akce	3	25
27	Výběr prostor a dat pro jednotlivé akce	4	26
28	Oslovení účastníků	2	27
29	Zajištění pohoštění	4	28
30	Start pořádání menších akcí	1	29

Předpokládaná doba trvání projektu do bodu, kdy dojde k pořádání první z menších akcí je **113 dnů** (12. května až 2. září 2014).

Na základě analýzy Ganttova diagramu ze softwarové aplikace GanttProject[15] byla zjištěna kritická cesta, která se skládá z pořadí těchto činností:

0 → 1 → 2 → 3 → 6 → 22 → 23 → 24 → 25 → 26 → 27 → 28 → 29 → 30

Tyto činnosti kritické cesty jsou v diagramu (Obrázek 18) znázorněny pro přehlednost šrafováním. Řetězec aktivit na kritické cestě je charakteristický tím, že jednotlivé úkoly na sebe přímo navazují, tedy neexistuje zde žádná možnost zpoždění předcházející činnosti, bez toho aniž by byl ohrožen časový harmonogram projektu.



Obrázek 18 – Ganttův diagram s kritickou cestou (vlastní)

9.5 Analýza nákladů a přínosů projektu

Další součástí zhodnocení projektu je také ekonomická evaluace jednotlivých činností a projektu jako celku. Z tohoto důvodu bude provedena analýza nákladů a přínosů projektu, která má za úkol zajistit vyčíslení uvažovaných nákladů a předpokládaných výnosů projektu. Na základě těchto údajů je pak možné určit také, zda projekt přinese společnosti Getmore ztrátu

[15] Software zdarma dostupný zde: http://www.ganttproject.biz/

nebo zda bude projekt ziskovým. Cílem projektu je penetrace municipálního sektoru s konkrétním produktem, a je tedy třeba uvažovat s předpokladem ziskovosti snažení v tomto projektu.

9.5.1 Předpokládané náklady projektu

Realizace tohoto projektu si samozřejmě vyžádá vynaložení určitých nákladů. Východiskem pro nákladovou analýzu jsou předpokládané částky v předchozích částech práce popisujících konkrétní projektované činnosti.

Tabulka 28 – Celkový přehled nákladových položek dle aktivit, na které byly vynaloženy (vlastní)

Položka	Částka	Celkem v sekci
Grafický návrh	10000	
Tvorba loga	4500	
SEO optimalizace a registrování do katalogů	5000	
Report aktivit a výsledků webu	1500	
Web včetně CMS	50000	
Celkem za web		**71000**
Založení firemního profilu a návrh obsahu	2000	
Správa profilu (měsíčně)	1000	
Report aktivit a výsledků	750	
Celkem za sociální sítě		**3750**
Informační články - práce (napsání)	1500	
CPC reklama	4130	
Reklama ihned.cz	32000	
Reklama Obec & finance	11000	
Celkem za propagaci		**48630**
Práce IT (3)	6000	
Příprava podkladů a informací o nových možnostech aplikace (3)	3000	
Celkem za zásahy do aplikace		**9000**
Pronájem prostor pro větší akci (průměr z možností)	6825	
Občerstvení na akci	2472	
Pronájem prostor pro menší akce (4)	3400	
Občerstvení na menší akce (4)	2336	
Celkem za prodejní akce		**15033**
Celkové předpokládané náklady projektu		**147413**

Je třeba předpokládat, že u tohoto projektu dojde v první řadě k vynaložení poměrně vysokých nákladů, přičemž jejich návratnost je odložena do budoucnosti, kdy začne docházet

k akvizici nových klientů z cíleného trhu. Pro získání zákazníků na pro firmu relativně novém trhu je důležité do určité míry získat nějakého uznání a rozpoznání od cílených subjektů a právě snažení k získání takovýchto cílů může být značně nákladové.

Přehled nákladů v tabulce (Tabulka 28) nabízí přehledný výčet položek, jejichž vznik je způsoben tímto projektem. Mezi jednotlivými sekcemi existují poměrně velké rozdíly ve výši částek. Nejvyšší náklad představuje vybudování nových webových stránek společnosti (přibližně 71000 Kč), druhou nejdražší činností je pak marketingová propagace (48630 Kč). Při bližší analýze lze zjistit, že snížením některých nákladů by mohl být úspěch projektu ohrožen. Například snížením nejnákladnější položky lze předpokládat nižší kvalitu výsledného produktu (webové stránky) a stejně tak je možné, že dojde k prodlevě ve spuštění stránek. Především na základě časové analýzy, kdy je tento krok poměrně stěžejním bodem celého časového plánu, je případné zpoždění nepřijatelné.

Samozřejmě z pohledu možného ovlivnění nákladů lze téměř všechny zmíněné položky určitými přístupy regulovat. Pokud například přistoupí společnost k pozdějšímu datu spuštění webu, je možné kalkulovat s nižšími částkami na budování webu. V případě prezentačně prodejních akcí je možné uvažovat o snížení nákladů v podobně pronájmu prostor a menšího popřípadě žádného občerstvení. Přistoupením k tomuto kroku však může zásadním způsobem dojít k ohrožení úspěšnosti akcí, snížení celkového dojmu a působení na potenciální klienty.

Téměř neovlivnitelné jsou náklady týkající se zásahů do software, kdy pro potřeby projektu je práce IT pracovníka nezbytná pro vytvoření nízkonákladového produktu, zavedení trial verzí a zprovoznění balíčku licencí zdarma.

Celkové předpokládané náklady tedy činí přibližně **147413 Kč**

9.5.2 Přínosy projektu

Cílem tohoto projektu je především penetrace municipálního sektoru v oblasti softwarové podpory pro řízení lidských zdrojů. Přínosy nastíněných aktivit lze hodnotit poměrně obtížně před jejich skutečným provedením.

Nejvýznamnějším přínosem projektu pro společnost Getmore je tedy zlepšení webové prezentace firmy a online prezence celkově. Také je významným posunem zaměření se na šíření povědomí o nových možnostech řešení softwarových aplikací právě mezi subjekty veřejné správy. Jde tedy o seznámení úřadů (pomocí článků, reklamy, akcí) s pojmy jako jsou cloud,

software jako služba a další, přičemž během těchto kontaktních činností dbán důraz na fakt, že tyto velmi aktuální přístupy k řešení informačních systémů fungují v soukromých organizacích, které musí svou činností zabezpečit přežití na konkurenčním prostředí.

Na základě informací z analýzy o úrovni zájmu tohoto trhu lze do určité míry odhadnout poptávku po produktu a může tedy být použita pro změření přínosů projektu.

Tabulka 29 – Počet respondentů dle plánovaných změn software řešení (vlastní)

Typ	Alespoň 5 změn	Podíl
Obec	2	10%
Město	13	65%
Magistrát	4	20%
Kraj	1	5%

Tabulka (Tabulka 29) shrnuje, kolik dotázaných z daného typu úřadu plánuje více jak 5 změn v nadcházejících měsících. Nejnižší hodnoty vykazují krajské úřady, nejvyšší pak obce a magistráty. Pokud budou tato data brána jako východisko pro zhodnocení přínosů a pokud vyjdeme z předpokladu, že menší subjekty projeví zájem o nízkonákladový produkt (obce a města) a magistráty s kraji budou požadovat komplexní produkt upravený jejich potřebám, můžeme předpokládat vývoj výnosů z prodejů, jak ukazuje tabulka (Tabulka 31). Podkladem pro ceny za obě řešení je pak tabulka (Tabulka 30), která zobrazuje výnosy jak měsíční tak roční. Procentní souhrn podílů obcí a měst činí z analytické části 75 %, souhrn pro magistráty a kraje je pak zbývajících 25 % (Tabulka 29).

Pro zjištění výnosů při určitém počtu zákazníků z intervalu 1 až 20 vycházíme z předpokladu, že větší poptávka bude po nízkonákladovém produktu. Počty zákazníků, kteří využili dané řešení, jsou pak rozděleny podle klíče:

- Každý první, druhý a třetí zákazník koupí nízkonákladový produkt
- Každý čtvrtý zákazník bude chtít komplexní softwarové řešení

Tabulka 30 – Přehled měsíčních a ročních výnosů obou variant produktu (vlastní)

Produkt	Cena za měsíc	Cena za rok
Nízkonákladový produkt	1500	18000
Komplexní software	5000	60000

Tabulka 31 – Přehled vývoje dle počtu potenciálních zákazníků (vlastní)

Počet zákazníků (x)	Nízkonákladový produkt	Komplexní řešení software	Výnosy při x zákaznících
1	18000	0	18000
2	36000	0	36000
3	54000	0	54000
4	54000	60000	114000
5	72000	60000	132000
6	90000	60000	150000
7	108000	60000	168000
8	108000	120000	228000
9	126000	120000	246000
10	144000	120000	264000
11	162000	120000	282000
12	162000	180000	342000
13	180000	180000	360000
14	198000	180000	378000
15	216000	180000	396000
16	216000	240000	456000
17	234000	240000	474000
18	252000	240000	492000
19	270000	240000	510000

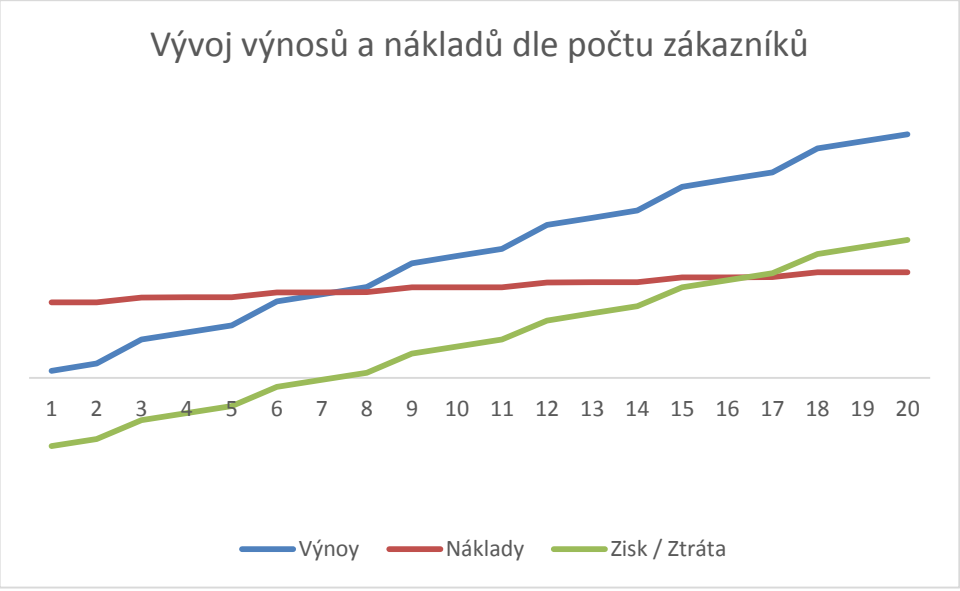
Samotný pohled na potenciální výnosy z prodejů aplikací je poměrně nic neříkající. Užitečné informace lze získat při srovnání nákladů a výnosů pro stejnou úroveň zákazníků (Tabulka 33). Východiskem pro výpočet nákladů je pak tabulka (Tabulka 32).

Tabulka 32 – Položky nákladů pro výpočet zisku nebo ztráty (vlastní)

Položka	Částka
Náklady projektovaných činností	147413
Náklady na běh serveru	42000
Práce technika – příprava aplikace pro každého zákazníka	200
IT práce – modifikace software u komplexního řešení na míru zákazníka	12000

Tabulka 33 – Srovnání nákladů a výnosů při různých počtech zákazníků (vlastní)

Počet zákazníků (x)	Výnosy při x zákaznících	Náklady při x zákaznicích	Zisk / Ztráta
1	18000	189613	-171613
2	36000	189813	-153813
3	54000	190013	-136013
4	114000	202213	-88213
5	132000	202413	-70413
6	150000	202613	-52613
7	168000	202813	-34813
8	228000	215013	12987
9	246000	215213	30787
10	264000	215413	48587
11	282000	215613	66387
12	342000	227813	114187
13	360000	228013	131987
14	378000	228213	149787
15	396000	228413	167587
16	456000	240613	215387
17	474000	240813	233187
18	492000	241013	250987
19	510000	241213	268787



Graf 8 – Vývoj výnosů a nákladů dle počtu zákazníků (vlastní)

Společnost Getmore tedy na základě projektovaného řešení dosáhne zisku při 8 nových zákaznících z municipálního sektoru, přičemž z těchto osmi klientů šest z nich nakoupí nízkonákladový produkt a dva budou mít zájem o komplexní řešení na míru jejich potřeb. Je však třeba zmínit fakt, že kalkulované výnosy jsou roční a počítáno je se systémem v podobně

software jako služba, kdy zákazník platí měsíčně za využívání software. Ačkoli tedy dosáhne společnost zisku až při 8 zákaznících, bude to již po prvním roce od získání těchto klientů. Pokud porovnání provedeme za dobu pěti let (častá předpokládaná doba udržitelnosti projektu[16]), vývoj vypadá rozdílně (Tabulka 34). Samozřejmě pokud počítáme s výnosy za pětileté období, je třeba zvýšit náklady na úroveň těchto pěti let taktéž – především pak cena ročního provozu serveru se v této položce projeví nejvíce.

Tabulka 34 – Srovnání výnosů a nákladů za období 5 let (vlastní)

Počet zákazníků (x)	Výnosy při x zákaznících	Náklady při x zákaznicích	Zisk / Ztráta
1	90000	357613	-267613
2	180000	357813	-177813
3	270000	358013	-88013
4	570000	370213	199787
5	660000	370413	289587
6	750000	370613	379387
7	840000	370813	469187
8	1140000	383013	756987
9	1230000	383213	846787
10	1320000	383413	936587

V tomto porovnání již zjišťujeme, že společnost dosáhne zisku při získání pouhých třech zákazníků, přičemž všechny organizace využijí nabídky nízkonákladového balíčku základních funkcionalit software od firmy Getmore.

Jedná se o poměrně nízký počet nových klientů (společnost již nyní poskytuje software 3 zákazníkům z řad veřejné správy) a tudíž se projekt z nákladového a výnosového hlediska zdá do značné míry ekonomicky smysluplný.

9.6 Riziková analýza

Jelikož jsou popsané činnosti projektu poměrně rozsáhlé, je vhodné zhodnotit také možné rizikové faktory těchto úkonu. Pro zajištění úspěchu je provedena riziková analýza, která za účelem odstranění případných komplikací a výskytu neočekávaných problémů hodnotí všechna možná rizika, u nichž hrozí možnost výskytu. V druhé části rizikové analýzy jsou

[16] Zdroj: zkušenosti společnosti

definovány a popsány některá opatření, která těmto rizikům mají předcházet nebo popřípadě zajistit funkčnost činnosti i přes výskyt problému.

Pro zajištění možnosti zhodnocení jednotlivých problémových faktorů je zapotřebí definovat dvě hodnotící škály. První z nich je pravděpodobnost, že dojde ke vzniku obtíží při provádění projektových činností. V tabulce (Tabulka 35) je tato škála definována.

Tabulka 35 – Pravděpodobnosti výskytu rizikových faktorů (vlastní)

Body	Pravděpodob-nost	Popis
1	Velmi nízké	Existuje jen minimální šance na výskyt problému
2	Nízké	Riziko se může projevit
3	Střední	Je pravděpodobné, že k problému zřídka dojde
4	Vysoké	Riziko se projeví ve většině případů
5	Velmi vysoké	Dojde k výskytu problému v téměř všech situacích

Druhou součástí hodnocení rizikových faktoru je jejich závažnost dopadu. Zde je škála definována dle úrovně, jakou by mohli ohrozit tento projekt v případě, že dojde k jejich výskytu. Hodnocení je opět definováno v tabulce (Tabulka 36).

Tabulka 36 – Popis stupnice dopadu rizika (vlastní)

Body	Míra závažnosti	Popis
1	Velmi nízké	Minimální až žádné dopady
2	Nízké	Rozpoznatelný dopad, avšak nevýznamný
3	Střední	Poměrně významný
4	Vysoké	Velký dopad
5	Velmi vysoké	Dopad ohrožující celý projekt

Tabulka 37 – Definovaná rizika a jejich hodnocení (vlastní)

ID	Rizikový faktor	Pravděpodobnost (1-5)	Závažnost (1-5)
1	Nevhodně definované pro-středky propagace	2	2
2	Navržené kroky projektu neve-dou ke stanovenému cíli	2	5
3	Nezájem o publikování článků	4	2
4	Narušení časového harmono-gramu	3	5
5	Nízký zájem o akce	3	4
6	Příliš velký zájem o akce	1	4
7	Nízký zájem o nové verze pro-duktu	3	3
8	Nezájem trhu o způsob řešení	4	2

Tabulka 38 – Rizikové faktory v matici pravděpodobnost/závažnost (vlastní)

		Pravděpodobnost výskytu rizika				
		1	2	3	4	5
Míra dopadu rizika	1					
	2		1		3, 8	
	3			7		
	4	6		5		
	5		2	4		

9.6.1 Nejvýznamnější rizikové faktory

a) Navržené kroky nevedou ke stanovenému cíli

Cílem projektu rozumíme penetraci municipálního sektoru v oblasti softwarové podpory řízení lidských zdrojů. Ohrožení tohoto cíle nesprávností navržených činností je poměrně méně pravděpodobné, avšak celkový dopad takovéhoto problému je velmi vysoký. Z podstaty definovaného rizika lze konstatovat, že projekt by neuspěl. Některé dílčí činnosti projektu se nejeví jako kritické, avšak z pohledu nákladů by mohli představovat zbytečnou zátěž pro společnost v případě neúspěchu projektového cíle.

Opatření

Důležitým opatřením pro odstranění nebo alespoň minimalizování dopadů tohoto rizika je správně definovaný systém metrik a KPI jednotlivých činností projektu. Jde především o možnost reagovat na tyto metriky a ukazatele, které mohou včas varovat na špatné směřování činností. Bude tedy možné při výkyvech ukazatelů korigovat úkony a v případě rozhodnout o úpravě projektu. Může se jednat o mírné změny pouze v rámci jednotlivých činností, nebo lze zasáhnout do projektu, jako celku. V případě zásadních problémů s chybně definovanými činnostmi lze projekt zastavit díky těmto metrikám a předejít tak vynakládání dalších zbytečných nákladů.

b) Narušení časového harmonogramu

Problém s narušením časového harmonogramu hrozí především nesplněním termínů činností na kritické cestě, která byla zjištěna v rámci časové analýzy. Především právě tato skupina úkonů představuje značné riziko pro úspěch celého projektu. Nedodržení zásadních termínů může ohrozit posloupnost dalších činností a vázat v sobě další náklady, což může

vést k odklonění se od předpokládaných výdajů a užitků projektu. Z kritických činností lze uvést především datum spuštění webu. Na tuto událost se váže poměrně vysoké množství dalších činností, které by odložením mohli utrpět. Velký problém představují navazující úkony, které zprostředkovávají přímý kontakt s potenciálními klienty (prezentačně prodejní akce).

Opatření

Důležitým krokem k zabezpečení dodržení časového harmonogramu je neustálé plánování, které zajistí také sledování průběžného vývoje. Díky tomuto je možné reagovat na případné prodlevy včas. Předejití zpoždění například u zmíněného spuštění webových stránek lze zajistit smluvním určením data a zavázání dodavatele smluvní pokutou při nedodržení tohoto stanoveného data. Soustavným sledováním časového plánu a srovnáváním se skutečností lze včas reagovat na případné nedodržené termíny přesunutím termínů navazujících činností, a tím i minimalizováním případných dalších nákladů.

9.6.2 Středně závažné rizikové faktory

a) Nezájem médií o publikování článků

Dalším možným problémový faktorem může být nezájem vybraných periodik o publikování článků definovaných v projektu. Neshoda může nastat především s redakčním plánem těchto tiskovin.

Opatření

V případě naprostého odmítnutí navržených témat článků lze využít placeného PR příspěvku. Princip takovéto nabídky médií spočívá v tom, že umožní společnosti nějakým způsobem prezentovat svoje názory a myšlenky na danou problematiku. Tento nástroj se jeví jako poměrně dobře využitelný, obzvláště v případě, kdy média odmítnou vydání klasickou cestou. S tímto způsobem jsou však spojeny i další náklady na vydání tohoto článku PR webem / mediem. Jelikož se u tohoto bodu nejedná o nijak zásadní článek projektu, nejspíš by bylo vhodné v případě psaní PR článků omezit počet z navrhovaných pěti dílů seriálu na nižší. Uvažovat lze například s jedním až dvěma PR články, aby nedošlo k ohrožení nákladovosti projektu.

b) Nízký zájem o prezentační akce

Toto riziko lze také chápat spíše jako vyústění problémů na předchozích etapách projektu. Špatná propagace a nízká úspěšnost pokusů o informovanost subjektů může být důvodem

(avšak ne jediným) pro jejich nezájem o prezentační akce. Nízká účast především na větší akci může působit pro zúčastněné negativně. Celková úroveň prezentace firmy může být pak tímto faktem snížena.

Opatření

Vhodné je včasné oslovení potenciálních účastníků. Pokud první odezvy budou indikovat možnou nízkou návštěvnost, lze zajistit menší prostory pro konání akce. Toto opatření se pak týká především větší akce, která počítá s minimálně 40 účastníky z řad municipálního sektoru.

V průběhu projektu je také třeba myslet na propagaci těchto prezentačních akcí. Využít zde lze opět firemního webu a především také sociálních sítí se zaměřením spíše na profesně mířený LinkedIn, který využívají profesionálové ze všech oblastní trhu.

c) Příliš velký zájem o akce

Opačným rizikem je pak příliš značný zájem o akce, kdy počet subjektů, které mají zájem se těchto akcí zúčastnit, přesáhne kapacitu zajištěných prostor pro pořádání. Opět zde může dojít k negativnímu prezentování společnosti Getmore, která by mohla působit neorganizovaně a chaoticky. Navenek nepůsobí příliš pozitivně, když by hosté byli odmítání na recepci místa akce s tím, že již pro ně není místo.

Opatření

Platí zde prakticky stejné opatření, jako u předchozího bodu. Je zapotřebí včas oslovit možné zájemce o účast na akcích. Na základě jejich odezvy lze pak zjistit, zda budou zajištěné prostory pro akci dostatečné či nikoli. Pokud dojde k přesahu kapacity, existuje několik možností jak danou situaci řešit:

- Zajištění většího místa konání
- Dvoufázová akce – dva dny, každý den jiný účastník
- Rozdělení na různé termíny

Všechny tyto varianty se odvíjejí především od toho, do jaké míry přesahuje poptávka po účasti nabídku v podobě kapacity. Pokud přesahuje jen minimálně, lze také uvážit, zda není možné zapojit například jen další stoly/židle.

d) Nízký zájem o nové verze produktu

Problematické může být především přesvědčit potenciálního zákazníka o vyzkoušení software v podobě trial licence. Pro každou organizaci, která se pro takovou možnost rozhodne, představuje naplnění daty nový software značné náklady. Pokud se pak pro produkt Getmore nerozhodne, jsou tyto položky utopeny a není je možno získat zpět.

Opatření

Klíčovou roli zde hraje informovanost subjektů. Značný význam lze přikládat zdůraznění a předložení kvalitních podkladů, že i využití trial verze může přinést úspory nákladů v podniku. Vysoká automatizace a systematizace software od společnosti Getmore umí šetřit čas pracovníků především také tím, že odstraňuje čas potřebný na běžnou administrativní činnosti, jako je rozesílání mailů, zpráv a podobných věcí, které je možné obsluhovat automaticky pomocí aplikace a předvyplněných zpráv.

e) Nezájem trhu o způsob řešení (Software jako služba)

Subjekty municipálního trhu se mohou i přes veškeré snažení v rámci činností navrhovaných projektem stále dívat na řešení v cloudu (Software as a Service – SaaS) jako na méně bezpečné, méně vhodné a nevýhodné z pohledu nákladů. Je také možné, že jej nebudou považovat za bezpečný či snad dostatečně dostupný.

Opatření

Logickým opatřením proti tomuto riziku je uchování nabídky klasického řešení (OnPremise), které vychází z předpokladu, že zákazník má vlastní informační infrastrukturu, na které je možné aplikace Getmore nainstalovat.

Dalším vhodným opatřením může být osobní prezentace produktu v cloudu přímo pro daného zákazníka na jeho zařízeních. V tomto kontaktu je dobré také vyzdvihnout bezpečnost řešení společně s důrazem na to, že v soukromém sektoru je v současné době o podobná řešení zájem – především kvůli snížení pořizovacích nákladů na novou infrastrukturu, na které by aplikace mohla fungovat.

9.6.3 Rizikové faktory s nízkou závažností

a) Nevhodně definované prostředky propagace

Toto riziko se především vztahuje na možná poněkud náročnější definování skupiny, kterou cílíme při CPC reklamě na LinkedIn. Nástroj této sociální sítě pro cost-per-click reklamu je

poměrně snadno ovladatelný, avšak může se stát, že efektivita zobrazování takto uzpůsobené reklamy nemusí dosáhnout požadovaného efektu. Trh je však poměrně jasně známý, takže pravděpodobnost výskytu je spíše nízká. Stejně tak dopad je značně malý, jelikož ze samotného principu této marketingové propagace produktu na internetu lze předpokládat, že bude společnost doopravdy platit jen za kliknutí lidí, kteří o produkt nebo informace o řešení mají skutečný zájem.

Opatření

Vhodná je především důkladná analýza cílové skupiny potenciálních zákazníků, na které touto kampaní míříme. Pokud bude předem známo jasně definované spektrum lidí, kterým se má dané reklamní sdělení zobrazovat, je daleko snadnější zacílit na stránkách LinkedIn reklamu.

ZÁVĚR

Na základě rešerše literárních zdrojů lze z teoretické části práce konstatovat významnost personálního řízení. Především také význam lidských zdrojů a trendů v tomto oboru aktuálních vede k rozšiřování informační podpory a informačních systémů, jenž tuto oblast pokrývají. Druhá sekce teoretické části shrnuje pohled několika autorů na problematiku podnikových informačních systémů. Popsáno je zpracování informací a informační toky, přístupy k architektuře informačních systémů a také současné trendy se zaměřením na řízení lidských zdrojů, cloud. Základní rozdíl mezi municipálním a korporátním sektorem v podobě odlišnosti cíle je v práci také objasněn. Nové směry vývoje ve veřejné sféře zahrnující pojmy, jako je eGovernment jsou do jisté míry kladným efektem pro úspěšnost řešení navrhovaného v analytické části.

Druhá, analytická, část vychází z dotazníkového šetření. Na základě tohoto průzkumu byly rozděleny typy úřadů dle úrovně jejich softwarové podpory v oblasti personálního managementu, přičemž úroveň tohoto řešení odpovídá také jejich plánům o budoucím rozvoji informačních systémů. Vyšší programová vybavenost na základě analýzy znamená na tomto trhu menší potenciální zájem o další nové produkty.

Na základě tohoto zjištění a podle závěru SWOT analýzy je v závěrečné části navržen projekt, který umožní proniknutí společnosti na tento trh s produktem pro podporu HRM. Jednotlivé činnosti tohoto projektu vedou především v úvodní části k zlepšení online prezence firmy Getmore. Dále se také zaměřují na budování povědomí cíleného trhu o nových způsobech řešení a aktuálních trendech vývoje IT/IS.

Při zpracování této diplomové práce jsem získal možnost aktivně se zapojit do přípravy zajímavého projektu, který je uplatněn v reálném fungování společnosti. Na základě práce jsem byl schopen získat cenné zkušenosti, které mi pomohou po ukončení studia s uplatněním na trhu práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti.* Vyd. 3. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4307-3.

[3] BÍLKOVÁ, Diana, Petr BUDINSKÝ a VOHÁNKA, 2009. *Pravděpodobnost a statistika*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-224-0.

[4] ČSÚ. Informační technologie ve veřejné správě. *CZSO.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/verejna_sprava

[5] GRAHAM, Harold Thomas a Roger BENNETT, 1991. *Human Resources Management*. 6th ed. London: Pitman Publishing. ISBN 0712110283.

[6] JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Vyd. 2. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-46-2.

[7] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9636-0.

[8] LOSHIN, David, 2003. *Business intelligence: the savvy manager's guide, getting onboard with emerging IT*. 3rd ed. Boston: Morgan Kaufmann Publishers. ISBN 15-586-0916-4.

[9] MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON, 2011. *Human resource management.* 13th ed. Belmont: Thomson/South-western. ISBN 05-384-5315-X.

[10] MICHALEWICZ, Zbigniew a Micki KRAUSE, 2007. *Adaptive business intelligence*. 5th ed. New York: Springer. ISBN 978-354-0329-282.

[11] Microsoft. Windows Azure. *windowsazure.com* [online], © 2014 [cit. 2014-4-3]. Dostupné z: https://www.windowsazure.com/en-us/solutions/

[12] NOVOTNÝ, Ota, 2005. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1094-3.

[13] OECD. Human Resources Management: Country Profiles. *Oecd.org* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm

[14] RAINER, R a Hugh J. WATSON, 2012. *Management information systems: moving business forward*. Hoboken: Wiley. ISBN 04-708-8919-5.

[15] ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.

[16] ROSENAU, Milton, 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1506-0.

[17] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

[18] SAUNDERS, Ian Hunter, 2005. *The Future of HR and the Need for Change New Operating Models to Deliver Increased Value*. London: Thorogood. ISBN 978-185-4182-241.

[19] SCHWALBE, Kathy, 2012. *An Introduction to Project Management*. 4th ed. Minneapolis: Kathy Schwalbe. ISBN 978-0-9828003-3-1.

[20] SMITH, Shawn A. a Rebecca A. MAZIN, 2011. *The HR answer book*. 2nd ed. New York: American Management Association. ISBN 08-144-1717-5.

[21] ŠPAČEK, David, 2012. *EGovernment: cíle, trendy a přístupy k jeho hodnocení*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-807-4002-618.

[22] TETŘEVOVÁ, Liběna, 2009. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-90-0.

[23] TIPTON, Harold a Micki KRAUSE, 2003. *Information security management handbook*. 5th ed. Boca Raton: CRC Press Company. ISBN 08-493-1997-8.

[24] VOŘÍŠEK, Jiří, 2007. *Informační systémy a jejich řízení*. Vyd 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-100-9.

[25] WATERS, Donald, 2011. *Quantitative methods for business*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-027-3739-470.

[26] WYSOCKI, Robert, 2012. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 6th ed. Indianapolis: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-01619-0.

[27] ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-955-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR	Human Resources
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Finance Officer
HR ROI	Human Resource Return on Investment
HRM	Human Resources Management
IS	Information System
ICT	Information and Communication Technologies
ERP	Enterprise Resources Planning
BI	Business Intelligence
SCM	Supply Chain Management
CRM	Customer Relation Management
HRIS	Human Resources Information System
DMS	Document Management System
UI	User Interface
KPI	Key Performance Indicator
URL	Uniform Resource Locator
SMS	Short Message System
SaaS	Software as a Service
CMS	Content Management System
SEO	Search Engine Optimization
CPC	Cost Per Click
PR	Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Činnosti HR managementu 17
Obrázek 2 – Outsourcované činnosti 18
Obrázek 3 – Model 360° zpětné vazby 20
Obrázek 4 – Pyramida abstrakce 22
Obrázek 5 – Porterův řetězec hodnot v návaznosti na IS organizace 25
Obrázek 6 – Architektura IS založená na Business Intelligence 26
Obrázek 7 – Balanced Scorecard upravené pro veřejný sektor 31
Obrázek 8 – Příklad SWOT analýzy 35
Obrázek 9 – Příklad Ganttova diagramu 36
Obrázek 10 – Matice rizik 37
Obrázek 11 – Logo společnosti Getmore 39
Obrázek 12 – Pohled na pracovníka organizace v Getmore aplikaci 40
Obrázek 13 – Dashboard aplikace 41
Obrázek 14 – Přehledné prostředí reportingového modulu 41
Obrázek 15 – Pohled na zaměstnance a jeho KPI a zapojení do workflow 42
Obrázek 16 – Rozdělení úřadů dle úrovně 52
Obrázek 17 – Současný stav firemních webových stránek 61
Obrázek 18 – Ganttův diagram s kritickou cestou 82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Přehled o struktuře respondentů 44
Tabulka 2 – Zjednodušený základ dotazníku 45
Tabulka 3 – Struktura odpovědí v sekci „Data o pracovníkovi“ 46
Tabulka 4 – Struktura odpovědí v sekci „Nábor, příjem a zapracování“ 47
Tabulka 5 – Struktura odpovědí v sekci „HR reporting“ 48
Tabulka 6 – Struktura odpovědí v sekci „Operativní řízení lidských zdrojů“ 48
Tabulka 7 – Struktura odpovědí v sekci „Hodnocení“ 49
Tabulka 8 – Struktura odpovědí v sekci „Vzdělávání a osobní rozvoj“ 50
Tabulka 9 – Struktura odpovědí v sekci „Ostatní“ 50
Tabulka 10 – Srovnání jednotlivých typů úřadů 51
Tabulka 11 – Bodové zhodnocení jednotlivých typů respondentů 51
Tabulka 12 – Empirické hodnoty 53
Tabulka 13 – Teoretické hodnoty 53
Tabulka 14 – Struktura odpovědí shrnutá dle sekcí dotazníku 54
Tabulka 15 – Rozdělení dle počtu plánovaných změn 57
Tabulka 16 – SWOT Analýza.....59
Tabulka 17 – Rozpočet nákladů na tvorbu nového webu 68
Tabulka 18 – Rozpočet nákladů na provoz na sociálních sítích 68
Tabulka 19 – Náklady přípravy série článků 70
Tabulka 20 – Rozpočet reklamy na Linkedin.....73
Tabulka 21 – Náklady a tržby pro obě varianty 76
Tabulka 22 – Příklad nákladů a tržeb v případě 20 zákazníků.....76
Tabulka 23 – Výhody a nevýhody obou možností 77
Tabulka 24 – Některé možnosti pro hostování akce 79
Tabulka 25 – Přehled ceny občerstvení 79
Tabulka 26 – Občerstvení u menší prezentační akce.....80
Tabulka 27 – Přehled podstatných činností projektu a jejich doba trvání.....81
Tabulka 28 – Přehled nákladových položek dle aktivit, na které byly vynaloženy....83
Tabulka 29 – Počet respondentů dle plánovaných změn software řešení 85
Tabulka 30 – Přehled měsíčních a ročních výnosů obou variant produktu.....85
Tabulka 31 – Přehled vývoje dle počtu potenciálních zákazníků 86
Tabulka 32 – Položky nákladů pro výpočet zisku nebo ztráty 86

Tabulka 33 – Srovnání nákladů a výnosů při různých počtech zákazníků 87
Tabulka 34 – Srovnání výnosů a nákladů za období 5 let 88
Tabulka 35 – Pravděpodobnosti výskytu rizikových faktorů 89
Tabulka 36 – Popis stupnice dopadu rizika 89
Tabulka 37 – Definovaná rizika a jejich hodnocení 89
Tabulka 38 – Rizikové faktory v matici pravděpodobnost/závažnost.....90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – využití internetu pro e-bankovnictví a školení zaměstnanců.....32
Graf 2 – Přehled zaměstnanců s přístupem k internetu a služebnímu mailu 33
Graf 3 – Podíl odpovědí „Plánujeme zavést“ dle sekcí 55
Graf 4 – Odpovědi „Plánujeme změnu řešení“ dle jednotlivých sekcí 56
Graf 5 – Deset nejčastějších činností s potřebou zavedení informační podpory 56
Graf 6 – Srovnání dle počtu plánovaných změn.....58
Graf 7 – Podíly jednotlivých typů úřadů s alespoň pěti plánovanými změnami 58
Graf 8 – Vývoj výnosů a nákladů dle počtu zákazníků 87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Seznam HR činností z dotazníku

PŘÍLOHA P I: SEZNAM HR ČINNOSTÍ Z DOTAZNÍKU

1	Dokumentace k pracovníkovi
2	Plány osobního rozvoje
3	Seznam a popis HR parametrů na pracovní pozici
4	Plánované a uskutečněné školení
5	Kariérní růst v organizaci
6	Segementace pracovníků dle výkonnosti
7	Retention plán pro klíčové pracovníky
8	Evidence možných kandidátů
9	Hodnocení klíčových vlastností
10	Automatické srovnání kandidátů dle vhodnosti
11	Evidence náborových akcí
12	Automatizace administrativy - zasílání předvyplněných zpráv
13	Program adaptace na novou pozici
14	Plánování rozpočtů
15	Business Intelligence (BI)
16	Reporting pro řízení lidských zdrojů
17	Indikátory (ukazatele) výkonu (KPI)
18	Workflow (možnsot reagovat a vidět reakce na KPI)
19	Správa dovolených
20	Docházka
21	Prohlídky u lékaře
22	Požadavky na zdroje
23	Hodnocení pracovního výkonu
24	Hodnocení spokojenosti zákazníků (občanů)
25	Hodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců
26	Interní hodnocení (kolegů)
27	Hodnocení pomocí 360° zpětné vazby
28	Hodnocení kompetencí
29	Katalog vzdělávání pro zaměstnance
30	Administrace vzdělávacích akcí
31	Správa a řízení vzdělávaní
32	Rozvoj kompetencí
33	Evidence školení BOZP
34	Evidence pracovně lékařských služeb (prohlídek)
35	Dokumentace a kvalita
36	Notifikace o událostech (sms, email, atd.)
37	Obousměrná interakce