

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Digitalizace personální a mzdové administrativy

Bc. Lucie Brizgalová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Brizgalová

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Digitalizace personální a mzdové administrativy

Název anglicky

Digitization of personnel and payroll administration

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout postup pro digitalizaci vybraných oblastí personální a mzdové administrativy v konkrétní společnosti. Výstupem z práce bude komplexní návrh právních, technických, účetních a personálních postupů směřující k digitalizaci vybraných oblastí personální a mzdové administrativy konkrétní účetní jednotky. Tento komplexní návrh bude tvořit ucelenou případovou studii, která bude výhradně dílem autorky diplomové práce.

Metodika

V první části diplomové práce bude uvedena komplexní literární rešerše popisující základní pojmy související s digitalizací personální a mzdové agendy. Literární rešerše bude zaměřena jak na legislativní, tak na technickou stránku vedení bezpapírového mzdového účetnictví a na uzavírání pracovně právních dokumentů v digitální podobě. Literární rešerše bude sestavena s využitím metody studia literárních pramenů. Pojmy a přístupy k vedení digitální personální a mzdové agendy uvedené v literární rešerši budou v praktické části diplomové práce aplikovány na konkrétní účetní jednotku.

Druhá část diplomové práce (tj. praktická část diplomové práce) bude pojata formou případové studie. V rámci této případové studie bude uveden popis výchozí situace účetní jednotky, která doposud vede pracovní smlouvy, prohlášení poplatníka k dani z příjmů, žádosti o roční zúčtování a další pracovně právní dokumenty výhradně v papírové podobě. S využitím metody logické dedukce a syntézy poznatků navrhne autorka ucelený postup, díky kterému bude možné převést vybrané oblasti personální a mzdové agendy do digitální podoby.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Elektronická pracovní smlouva, elektronické prohlášení poplatníka, el. verze žádosti o roční zúčtování daně z příjmů

Doporučené zdroje informací

- Basl J., Blažíček R.: Podnik v informační společnosti – 3., aktualizované a doplněné vydání. GRADA Publishing, a.s, Praha 2012. 328 s. ISBN: 978-80-247-4307-3.
- Bragg S. M.: Payroll Management: 2021. AccountingTools, Inc. Colorado, USA, 2020. 272 p. ISBN-13: 978-1-64221-061-3.
- Elliott B., Elliott J.: Financial Accounting and Reporting, 17th Edition. Pearson Education Limited 2000 – 2015. 888 p. ISBN: 978-1-292-08057-4.
- Hall, J. A.: Accounting information systems. 9th edition. Mason, OH: Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN: 978-1-133-93440-0.
- Kepeczyk R.: Quantum of Paperless: Partner's Guide to Accounting Firm Optimization. Roman H. Kepeczyk, USA, Arizona, 2018. 122 p. ISBN: 1449535305.
- Švarcová I., Rain T.: Informační management. 1. vyd. Praha, Alfa nakladatelství, 2011. ISBN 978-80-87197-40-0.
- Wolters Kluwer (kolektiv autorů): Meritum Mzdy 2021. Wolters Kluwer, 2021, ČR. 600 s. ISBN: 978-80-7676-030-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Tomáš Rain, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 20. 9. 2021

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Digitalizace personální a mzdové administrativy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Rainovi, Ph.D. za všestrannou pomoc a inspirativní rady poskytované při zpracování této diplomové práce. Dále při mně po celou dobu pětiletého studia stáli obětaví rodiče, díky kterým bylo snazší studium kombinovanou formou skloubit jednak se zaměstnáním na plný úvazek, ale i s dalšími každodenními starostmi. Proto je úspěšné zpracování této diplomové práce, kterou považuji zároveň za dovršení studia, i jejich zásluhou.

Digitalizace personální a mzdové administrativy

Abstrakt

Digitalizace podnikových procesů je velkým tématem současné doby. Tato diplomová práce se specializuje na digitalizaci personálně mzdové agendy, přičemž cílem práce je navrhnout postup pro digitalizaci vybraných oblastí, dotýkajících se zmíněné problematiky. Postup je navržen za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zefektivnění personální práce. Diplomová práce je pojata formou případové studie, ve které autorka popisuje jednotlivé okruhy zpracovávání papírovou formou v konkrétní účetní jednotce. Především se autorka zaměřuje na zpracování a evidenci pracovněprávních dokumentů, souvisejících jak se vznikem, tak se skončením pracovního poměru, na roční zúčtování daně a na další digitalizaci vybraných dokumentů nebo tiskopisů. Výstupem případové studie je představení možností, pomocí kterých lze žádoucího stavu automatizace dosáhnout v souladu s technickými možnostmi a platnou legislativou. Uvedená alternativa možnosti digitalizace vyplývá z hrozeb, které přináší papírový oběh dokladů a jeho následné zpracování. Digitalizace lze dosáhnout pořízením personálně mzdového SW, který umožňuje vedení agendy v digitální podobě. Závěrem této diplomové práce je také zhodnocení návratnosti investice do informační techniky, která umožňuje digitalizaci personální a mzdové agendy.

Klíčová slova: digitalizace, automatizace, podnikové procesy, personální management, mzdový management, personální a mzdový software, mzdy, roční zúčtování daně, personální administrativa, pracovní poměr

Digitization of personnel and payroll administration

Abstract

The digitization of business processes is a big topic of our time. This thesis specializes in the digitalization of the personnel and payroll agenda, and the aim of the thesis is to propose a procedure for digitalization of selected areas touching on the mentioned issue. The procedure is proposed in order to increase employee satisfaction and make personnel work more efficient. The diploma thesis is conceived in the form of a case study in which the author describes individual areas of processing for a specific accounting unit in a paper form. In particular, the author focuses on the processing and registration of employment documents related to both the creation and termination of employment, the annual tax settlement and further digitisation of selected documents or forms. The outcome of the case study is a presentation of the possibilities by means of which the desired state of automation can be achieved in accordance with the technical possibilities and current legislation. The alternative option of digitisation is based on the threats posed by the paper-based circulation of documents and their subsequent processing. Digitisation can be achieved by acquiring HR and payroll software that enables the agenda to be kept in digital form. The outcome of the case study is also an evaluation of the return on investment in information technology that enables the digitisation of the personnel and payroll agenda.

Keywords: digitalization, automation, business processes, personnel management, payroll management, personnel and payroll software, payroll, annual tax settlement, personnel administration, employment relationship

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika	14
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika	14
3	Teoretická východiska	15
3.1	Digitalizace ve firmě.....	15
3.1.1	Pojem digitalizace	15
3.1.2	Přínosy a výzvy digitalizace.....	16
3.1.3	Vliv informační společnosti a nové požadavky na podniky.....	17
3.1.4	Možnosti digitalizace v podniku	18
3.1.5	Budoucnost digitalizace v podnicích.....	20
3.2	Personálně mzdová agenda	20
3.2.1	Základní pojmy.....	21
3.2.2	Poslání mzdové účetní	22
3.2.3	Poslání personalistů	22
3.2.4	Okruhy činností personálně mzdové agendy.....	24
3.2.4.1	Vznik pracovního poměru	24
3.2.4.2	Zdravotní prohlídky	27
3.2.4.3	Osobní spis a archivace dokumentů	28
3.2.4.4	Evidenční list důchodového pojištění	29
3.2.4.5	Komunikace se zaměstnanci	30
3.2.4.6	Skončení pracovního poměru	30
3.2.5	Roční zúčtování záloh na daň z příjmů	34
3.2.5.1	Odpočty nezdanitelných částí základu daně.....	35
3.2.5.2	Slevy na dani.....	37
3.2.5.3	Daňové zvýhodnění	39
3.3	Digitalizace personální a mzdové agendy	40
3.3.1	Digitalizace mzdové a personální agendy ve firmách.....	40
3.3.2	Doručování písemností zaměstnanci a elektronický podpis.....	41
3.3.3	Personální portál.....	43
4	Analytická část práce	45
4.1	Údaje o účetní jednotce.....	45
4.1.1	Personální struktura	45

4.1.1.1	Fluktuace.....	46
4.1.1.2	Věková struktura zaměstnanců	47
4.2	Popis výchozí situace.....	47
4.2.1	Využívaný personálně mzdový systém	48
4.2.2	Uzavírání pracovněprávních dokumentů s novými zaměstnanci	48
4.2.3	Uzavírání pracovněprávních dokumentů se stávajícími zaměstnanci.....	51
4.2.4	Proces prohlášení poplatníka a roční zúčtování daně.....	54
4.2.4.1	Roční zúčtování daně.....	54
4.2.4.2	Prohlášení poplatníka.....	58
4.2.5	Vedení osobního spisu.....	58
4.2.6	Agenda lékařských prohlídek	59
4.2.7	Změny údajů zaměstnance.....	62
4.2.8	Výplatní pásky	63
4.2.9	Zpracování a evidence evidenčních listů důchodového pojištění.....	64
4.2.10	Vystavování potvrzení pro zaměstnance	65
4.2.11	Proces skončení pracovního poměru	66
4.3	Shrnutí současného stavu.....	68
5	Zhodnocení a doporučení.....	70
5.1	Vize budoucího stavu.....	70
5.1.1	Elektronický podpis	70
5.1.2	Uzavírání pracovněprávních vztahů elektronicky	71
5.1.3	Personální portál	72
5.1.4	Změny údajů zaměstnanců	74
5.1.5	Evidence a zpracování lékařských prohlídek	75
5.1.6	Změna způsobu zasílání výplatních pásek.....	78
5.1.7	Digitalizace procesu ročního zúčtování daně	79
5.1.8	Digitalizace podpisu prohlášení poplatníka.....	82
5.1.9	Digitalizace evidenčních listů důchodového pojištění	82
5.1.10	Digitalizace vybraných potvrzení.....	83
5.1.11	Skončení pracovního poměru	84
5.2	Nástroje dosažení žádoucího budoucího stavu	85
5.2.1	Modernizace personálně mzdového SW	85
5.3	Přidaná hodnota digitalizace okruhů personální a mzdové administrativy.....	87
5.3.1	Silné stránky	87
5.3.2	Příležitosti	88
5.3.3	Slabé stránky.....	88

5.3.4	Hrozby	88
5.4	Návratnost investice do digitalizace	88
5.4.1	Náklady na investici	88
5.4.2	Úspory plynoucí z investice	89
5.4.3	Přehled nákladů a úspor plynoucí z investice.....	89
5.5	Doporučení autorky	91
6	Závěr	93
	Seznam použitých zdrojů.....	95
7	Seznam tabulek a zkratk.....	100
7.1	Seznam tabulek	100
7.2	Seznam použitých zkratk	100

1 Úvod

Podnikové procesy prošly v uplynulých letech ohromnou proměnou. Na slabá místa vnitropodnikových procesů poukázala zejména celosvětová pandemie Covid-19, která odhalila řadě firem dosud nepoznaný trend práce na dálku. Firmy, které na pravidelné bázi inovují a automatizují vnitropodnikové procesy, měly v této době nespornou výhodu, oproti firmám, které připraveny nebyly a nemohly tak práci z domova zaměstnancům v plné míře umožnit. Z tohoto důvodu také po skončení pandemie řada firem od možnosti práce na dálku upustila a nařídila návrat do kanceláří, protože práce z domova pro ně nebyla vzhledem k zaostalosti v procesech udržitelná.

Kromě vnitropodnikových procesů rovněž prošel proměnou i trh práce a do popředí se dostávají zaměstnanci, kteří vyvíjejí stále větší nároky na zaměstnavatele. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti v České republice již není tak snadné získat kvalitního pracovníka, aniž by firma nabízela nějaký netradiční benefit. V dnešní době jsou totiž navíc ve větších firmách benefity na srovnatelné úrovni. Jedním z netradičních benefitů může být například zmíněná bezprostřední práce z domova.

Tato diplomová práce se zaměřuje na digitalizaci personálně mzdové administrativy, za účelem snížení administrativní náročnosti a zlepšení komunikace se zaměstnanci. Práce je zpracována formou případové studie v souladu s potřebami vybrané účetní jednotky. Právě personální a mzdová agenda byla v této společnosti v době pandemie největší bariérou pro možnost bezprostřední práce na dálku. V druhé řadě je tato agenda zatížena vysokou mírou administrativy, která brání plynulému chodu ve zpracování personální a mzdové agendy.

Případové studii předchází kapitola teoretických východisek, popisující jednak pojem digitalizace a její přínosy, ale také shrnuje nejdůležitější legislativní skutečnosti spojené se zaměstnáváním pracovníků, na které je nutno při digitalizaci procesů pamatovat.

Druhá kapitola diplomové práce již popisuje současnou situaci vedení personální a mzdové agendy, v tuto chvíli zejména v papírové podobě. Obsahem této kapitoly je detailní popis zpracovávaných procesů, včetně poukázání na slabá místa dosavadního způsobu zpracování.

V poslední části diplomové práce autorka doporučuje vybrané společnosti konkrétní kroky vedoucí k digitalizaci personální a mzdové agendy. Kapitola zároveň porovnává současný stav s možným budoucím stavem z hlediska času zpracování agendy a z hlediska finančních prostředků, vynakládaných na vedení personálně mzdové agendy. V závěru kapitoly je také spočítána návratnost investice do digitalizace daného okruhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout postup pro digitalizaci vybraných oblastí personální a mzdové administrativy v konkrétní společnosti. Výstupem z práce je komplexní návrh právních, technických, účetních a personálních postupů směřující k digitalizaci vybraných oblastí personální a mzdové administrativy konkrétní účetní jednotky. Tento komplexní návrh tvoří ucelenou případovou studii, která je výhradně dílem autorky diplomové práce.

2.2 Metodika

V první části diplomové práce je uvedena komplexní literární rešerše popisující základní pojmy související s digitalizací personální a mzdové agendy. Literární rešerše je zaměřena jak na legislativní, tak na technickou stránku vedení bezpapírového mzdového účetnictví a na uzavírání pracovněprávních dokumentů v digitální podobě. Literární rešerše bude sestavena s využitím metody studia literárních pramenů. Pojmy a přístupy k vedení digitální personální a mzdové agendy uvedené v literární rešerši jsou v praktické části diplomové práce aplikovány na konkrétní účetní jednotku.

Druhá část diplomové práce (tj. praktická část diplomové práce) je pojata formou případové studie. V rámci této případové studie je uveden popis výchozí situace účetní jednotky, která doposud vede pracovní smlouvy, prohlášení poplatníka k dani z příjmů, žádosti o roční zúčtování a další pracovněprávní dokumenty výhradně v papírové podobě. S využitím metody logické dedukce a syntézy poznatků navrhla autorka ucelený postup, díky kterému je možné převést vybrané oblasti personální a mzdové agendy do digitální podoby.

3 Teoretická východiska

3.1 Digitalizace ve firmě

V této kapitole bude popsán proces digitalizace, který je jednou ze stěžejních oblastí této práce. Pozornost bude věnována jak definici a charakteristice konceptu digitalizace, tak jejímu využití ve firmách. Konkrétněji se pak autorka diplomové práce zaměří na digitalizaci mzdové agendy.

3.1.1 Pojem digitalizace

Digitalizace je definována jako proces zavádění digitálních technologií do různých oblastí života společnosti. Proces digitalizace je založen na digitálních technologiích, které jsou využívány tak, aby zefektivnily fungování různých procesů a služeb. V širším smyslu znamená „digitální“ synonymum „číslicový“. V užším smyslu je pak jako digitální označován proces zpracovávající informace v číslech (Halada, Osvaldová, 2017, s. 67).

Digitalizace je v odborné literatuře charakterizována jako příležitost. Znalosti trendů a nástrojů v oblasti digitalizace se pro firmy zanedlouho stane klíčovým aspektem jejich úspěchu. Digitalizace ale není pouze o technologiích. Podstatná je hodnota, kterou tento proces přináší jak firmám, tak jednotlivým zaměstnancům i spotřebitelům a společnosti (Dřímalka, 2020, s. 195).

Zahraniční autoři definují digitalizaci jako jistou transformaci, jako proces změny, který se odehrává a následně rozvíjí pomocí používaných digitalizovaných dat. Digitální transformace ovlivňuje všechna odvětví společnosti. Pro úspěšnou digitalizaci je nicméně nutný nejen samotný proces využívající technologie, ale také změny v chování, očekávání a postojích lidí. Výhod digitalizace je mnoho, nejčastěji zmiňovanou výhodou je efektivita práce, snazší přístup k informacím kdykoliv a kdekoliv, snižování nákladů, zvyšování ziskovosti i spokojenosti spotřebitelů. Digitalizace se stala trendem a nepostradatelným nástrojem pro společnost v celém hodnotovém řetězci, od výroby a vývoj produktů, přes přepravu a logistiku až po prodej či poskytování služeb (Holtkemper, 2020, s. 12).

Příkladem jedné části digitalizace může být naskenování papírové faktury a její nahrání ve formátu pdf, ale ve skutečnosti je to pouze jeden z kroků, pouhý střípek digitalizace. Digitalizace je proces, komplexní proměna firemních procesů.

Digitalizaci můžeme chápat jako hlubší transformaci obchodního či jiného modelu firmy (Marulanda, 2021).

Digitální transformace vyjadřuje podstatu digitalizace, kterou je změna. Digitální transformací je myšlena integrace digitálních technologií do všech oblastí podnikání, která zásadně mění způsob, jakým daný podnik funguje a jakou hodnotu dodává zákazníkům. Je to také do velké míry kulturní změna, která vyžaduje, aby organizace neustále zpochybňovaly svá rozhodnutí a procesy, aby experimentovaly, vyrovnávaly se s neúspěchem a snažily se neustále být lepší, inovativnější a konkurenceschopnější. Důležité je ale také doplnit, že digitální transformace bude znamenat pro každý podnik něco jiného, protože záleží na mnoha faktorech, jako je velikost podniku, počet zaměstnanců, nastavené procesy, obor podnikání, cílová skupina zákazníků a mnoho dalších (The Enterprisers Project, 2023).

Digitalizace je sice některými autory chápána jako synonymum pro digitální transformaci, ale digitalizace sama o sobě může být pouhým převodem analogových dat na digitální, což podniky dělají už desítky let. Digitální transformace je mnohem komplexnějším procesem, díky kterému můžeme data nejen shromažďovat, zpracovávat a ukládat, ale můžeme také pomocí pokročilé analýzy a vizualizace dat analyzovat a pracovat inovativními způsoby, které šetří čas, práci i peníze (Dempsey, 2022).

3.1.2 Přínosy a výzvy digitalizace

Digitalizace může mít jak výhody, tak i nevýhody. Digitalizace má zejména tyto výhody a s nimi související **přínosy**:

- Zvýšená produktivita (digitalizace centralizuje data, umožňuje jejich získávání z jakéhokoliv počítače, tabletu, mobilu zaměstnance, kdy výsledkem je efektivita, lepší produktivita a úspora času)
- Optimalizovaný dodavatelský řetězec (zkracuje potřebnou dobu ke splnění zákaznických požadavků). (Proven Productivity, 2020).
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Lepší zákaznická zkušenost (bezproblémový přístup zákazníků k informacím, snadné nakupování). (Digital Adoption, 2023).

Naopak k **nevýhodám** digitalizace jsou řazeny:

- Vysoké finanční i časové náklady (digitalizace vyžaduje spoustu času a je mnohdy finančně nákladná, proto je vhodné postupovat po jednotlivých krocích při zavádění digitalizace)
- Nejistota zaměstnanců (zaměstnanci jsou zvyklí na zavedené postupy a příliš rychlá a komplexní digitalizace jim může přinést nejistotu a obavy, například z toho, zda se potřebné nové znalosti a dovednosti naučí). (Proven Productivity, 2020).
- Nikdy nekončící změna (firmy musí počítat s tím, že digitalizace je nekončícím procesem, není to pouze jednorázová změna, ale firma musí neustále reagovat na měnící se společnost, měnící se technologie). (Digital Adoption, 2023).

U zmiňovaných vysokých finančních nákladů můžeme dodat, že jsou sice nutné náklady na pořízení technologií, na pořízení hardwaru a softwaru (dále jen „SW“) nutného pro digitalizaci, ale na druhé straně tato investice poté přinese úspory. Například díky digitálním archivům nemusí podnik využívat drahé fyzické sklady, uspoří finanční prostředky za tisk papírů, za kopírování papírových dokumentů nebo za fyzickou skartaci dokumentů a podobně. V případě nejistoty zaměstnanců je nutno dodat, že vždy záleží na prezentování změn ze strany vedení podniku a manažerů. Podnik musí zaměstnancům vhodně předat a představit benefity digitalizace, zajistit mu kvalitní školení, aby si byl jistý všemi kroky, které se ho budou týkat.

3.1.3 Vliv informační společnosti a nové požadavky na podniky

Informační společnost je důležitým pojmem, který s digitalizací úzce souvisí. Lidská společnost se totiž aktuálně nachází ve fázi takzvané informační společnosti. Je to taková společnost, ve které kvalita života, ekonomický rozvoj i perspektiva sociálních změn závisí na informacích. Informatizace společnosti je procesem, který rozšiřuje duševní schopnosti ve společnosti, umožňuje globální šíření informací (Vymětal, 2008, s. 16).

V podnicích postupně dochází k různým změnám, jsou nabízeny nové a inovativní výrobky i služby. Mění se postupy práce i přístupy lidí, a změnami byly ovlivněny nejen podnikové procesy, ale také podnikové modely i celková podniková architektura. Pro popis hlavních změn využívá literatura zkratky ERP jako označení pro klíčové aplikace

podnikových systémů. Jedná se o zkratku plánování (Planning), podnikových zdrojů (Resources) se zaměřením na materiál, kapacity a finance, a následně podniku stojícího v centru pozornosti (Enterprise). ERP systém je kategorií informačního systému, který změnu přináší (Basl, Blažiček, 2012, s. 11).

Firmy v informační, neboli znalostní společnosti, se musí snažit o zachování konkurenceschopnosti. Vyvíjeny jsou stále nové produkty, nabízeny nové služby v co nejvyšší kvalitě pro stále náročnější zákazníky. Firmy musí vyvíjet takovou nabídku a proměňovat a zdokonalovat vnitřní organizaci a procesy tak, aby byl do jednotlivých úvah zahrnut informovaný zákazník tak, aby byl co nejvíce spokojen (Stacke, 2005, s. 23).

Informační společnost mění původní požadavky na podnik, jaké byly v historii v průběhu průmyslové revoluce, tedy zajistit materiál v dostatečném množství, za nízkou cenu, dosažitelná expedice, průměrně vysoké mzdy nebo zajištění bezpečnosti. Informační společnost mění všechny aspekty ať už ve vnitřním či vnějším prostředí, což se týká jak zákazníků, tak dodavatelů, partnerů, konkurence, ale i zaměstnanců. Na přelomu 20. a 21. století existovala dlouhodobější stabilita nabídky produktů, nyní se ovšem objevují krátké inovační cykly. Zárukou úspěchu byla dříve tradice a značka, nyní velmi rychle vstupují na trh nové mladé firmy a konkurence roste. Dříve jsme mohli hovořit o relativní rovnováze nabídky a poptávky, nyní existuje přebytek kapacit v mnoha odvětvích. Dříve loajální zákazník je více informovaný a více si vybírá. ICT a digitalizace je tak jedna z možností, jak produkt či službu doplnit o přidanou hodnotu (Basl, Blažiček, 2012, s. 31).

3.1.4 Možnosti digitalizace v podniku

Digitalizace jako proces již byla výše definována. Podniková digitalizace pak může být charakterizována jako integrace technologií měnících způsob, jakým podniky fungují v různých oblastech, službách i kanálech, a to jak vůči zákazníkům, tak i dalším zainteresovaným stranám. Skutečný proces digitalizace podniku přesahuje pouhý nákup a používání nového nástroje, softwaru. Jedná se o proces vyhodnocování, zpochybňování dosavadních procesů, přeměňování podniku (Marulanda, 2021).

Digitalizace v podniku se může týkat celé řady procesů a oblastí, jako je například efektivita zpracování mzdy zaměstnanců, neboť výpočet mzdy může být komplikován příplatky za přesčas, dovolenou, nemocenskou zaměstnance, bonusy, rozdíly ve směnách a podobně. Pomocí digitalizace lze také zefektivnit zadávání různých změn v souvislosti

se zaměstnanci, sledování docházky, výpočtu daní. Pomoc se může týkat mzdové evidence, výplatních pásek, a mnoha dalších oblastí (Braggs, 2021, s. 4-7).

Zcela konkrétním příkladem může být také zavedení elektronického podpisu ve společnosti Innogy. Dle Dřímalka (2020, s. 25) se jednalo o inovativní krok, který snížil množství vyplňovaných papírů, zaměstnanci mohli mnoho věcí začít řešit na dálku a postupně se digitalizovaly také jiné vnitřní procesy. Digitalizace přinesla zjednodušení práce, zrychlení procesů a poskytovaných služeb i úspory. Digitální podpis se přitom objevil již v roce 1975. Digitalizace nicméně neznamená pouhé převedení podpisů v papírové do elektronické formy. Digitalizace může pokračovat natolik, že mění mnoho firemních procesů, s cílem dosáhnout plné automatizace.

Kromě elektronických podpisů lze také uvést další konkrétní příklady, kterými jsou využívání HW (skenerů, mobilů nebo tabletů). Přibývá totiž zaměstnanců, kterým vyhovuje flexibilní způsob práce. Záleží sice na náplni práce, ale objevuje se vyšší počet pozic, kdy zaměstnanec střídá svou práci z kanceláře a z domova, či jiného místa. I při práci z domova ale zaměstnanec potřebuje pracovat s firemním informačním systémem, což může být zajištěno pomocí firemních tabletů, které jsou lehké a velmi mobilní. Podobnou funkci již zastávají také některé chytré telefony (Veber, Srpová, 2012, s. 225).

Kromě HW také firmy implementují SW, například aplikace pro rozpoznávání a vytěžování textu a jejich propojování s účetními a personálními aplikacemi, nebo různé digitální archivy. Například OCR (Optical Character Recognition) je zaměřen na rozpoznávání textu v obrázcích a může být využíván pro vytěžování dat z naskenovaných faktur nebo smluv (Dřímalka, 2020, s. 305).

Digitalizace již změnila způsob, jakým firmy na trhu jednají a působí, jak prodávají i jak přistupují k zákazníkům. Tento proces umožňuje pokroky ve vytváření, přenosu, ukládání i analýze digitálních dat. Digitalizace podniků je fenoménem, který se stále vyvíjí. Zájem o digitalizaci vyjadřují podniky zejména s ohledem na dopad na jejich podnikání, zvláště je pak digitalizace využívána v marketingu (Ritter, Pedersen, 2020).

Digitalizace se může týkat mnoha oblastí podniku, ať už je to personální oddělení, výrobní či projektové oddělení, nebo mzdová a personální agenda, které bude věnována jedna z následujících podkapitol. Doporučována je komplexní digitalizace celého podniku, nicméně každé oddělení má svá specifika.

3.1.5 Budoucnost digitalizace v podnicích

Digitalizace v podnicích je oblast, která je v současnosti velmi diskutovaná. Odborníci předpokládají, že i do budoucna bude digitalizace důležitá, ba přímo nezbytná. Digitalizace se stala součástí našich životů i součástí firemních strategií a procesů, a bez ní bude konkurenceschopnost každého podniku jen velmi malá. Digitalizace stále zrychluje, otevírá nové možnosti a stala se motorem inovací pro 21. století. Digitalizace je stále přítomná a klade nové výzvy. Autoři se shodují na tom, že digitalizace bude součástí podniků i v budoucnu a bude mít stále důležitější roli (Hippmann, Höpfl, 2018, s. 1).

Sanchez-Riofrio a kol., (2021) ve svém výzkumu zjistili, že přijetí digitálních technologií firmám zvyšuje obecně efektivitu i výkonnost v různých procesech, nicméně za předpokladu, že firmy reagují na digitalizaci trhu včas. Výzkum v latinskoamerických zemích v průběhu téměř 20 let zjistil, že většina firem nedokáže využít výhod digitalizace, proto jejich výkonnost klesá. Digitalizace firmy je tedy poměrně komplikovaná, a musí představovat včasnou a komplexní intervenci.

K digitalizaci podniků lze doplnit informace o provedeném souvisejícím průzkumu, který agentura Ipsos realizovala pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR. Průzkum byl realizovaný v rámci projektu Rok nových technologií 2022. K zajímavým zjištěním patří, že v podnicích různého odvětví došlo v posledních třech letech k výrazné digitální transformaci a téměř 70 % podniků chce s digitalizací pokračovat i nadále. Malé a střední podniky lze průměrně označit za digitální ze 40 %. Za největší výhody digitalizace vnímají podnikatelé zjednodušení procesů a vysokou rychlost. Za nutnost považují digitalizaci především výrobní podniky. Často zmiňovanými nástroji byla také bankovní identita, platby kartou, některé podniky (ovšem pouze 2 %) přijímají platby dokonce také v Bitcoinech. Roste také elektronizace benefitů pro zaměstnance (BusinessInfo, 2022).

3.2 Personálně mzdová agenda

V této kapitole diplomové práce budou vymezeny základní pojmy, které dále slouží k pochopení některých termínů v rešerši literatury a v rámci případové studie. Dále bude vysvětleno poslání HR oddělení a přiblíženy okruhy činností, které má v kompetenci HR oddělení a mzdová účtárna.

S rozmachem podnikání fyzické nebo právnické osoby pocítí podnikatelský subjekt potřebu zaměstnat lidský faktor pro zajištění veškerých svých potřeb. Se zaměstnáváním pracovníků se pojí nemalé množství souvisejících předpisů, které se týkají zaměstnanosti, pracovního práva, daně z příjmů ze závislé činnosti, zdravotního a sociálního pojištění, účtování mezd a další zákonem dané administrativy (Vybíhal, 2017, s. 11).

3.2.1 Základní pojmy

- **Pracovněprávní vztah**

Dle § 1 Sb. Zákoníku práce se pracovněprávním vztahem rozumí výkon závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Definici závislé práce popisuje § 2 Sb. Zákoníku práce jako práci soustavnou, která vykazuje znaky nadřízenosti a podřízenosti, která je vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu, v pracovní době, na místě dohodnutém (obvykle na pracovišti), na náklady zaměstnavatele a na jeho odpovědnost.

Základní pracovněprávní vztahy rozeznává § 3 Sb. Zákoníku práce, jedná se o pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

- **Minimální mzda**

V § 111 Sb. Zákoníku práce je pojem minimální mzdy vymezen jako nejnižší možná odměna za práci vykonávanou v pracovněprávním vztahu. Do minimální mzdy se nezahrnují příplatky za práci přesčas, za noční práci, za práci ve ztížených pracovních podmínkách, práci za svátek nebo za práci o víkend. V případě, že by mzda nebo odměna z dohod konaných mimo pracovní poměr nedosáhla minimální mzdy, musí zaměstnavatel učinit doplatek zaměstnanci alespoň do výše minimální mzdy (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce). Dle nařízení vlády ze dne 21. 12. 2022 se od roku 2023 zvýšila minimální mzda na 17 300,- Kč za měsíc. V případě hodinové mzdy se jedná o 103,80 Kč za odpracovanou hodinu (MPSVa, 2022). Jak uvádí článek MPSVb (2023), minimální mzda se každoročně zvyšuje, minimálně je to alespoň trendem posledních více než dvaceti let.

- **Zaměstnanec**

Zaměstnancem dle § 6 Sb. Zákoníku práce může být výhradně fyzická osoba, která uzavřela pracovněprávní vztah se zaměstnavatelem. Podle § 35 Sb. Občanského zákoníku

se musí jednat o osobu, která dovršila věku 15 let a má dokončenou povinnou školní docházku (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

- **Zaměstnavatel**

§ 7 Sb. Zákoníku práce charakterizuje zaměstnavatele jako osobu, se kterou fyzická osoba uzavřela pracovněprávní vztah (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

3.2.2 Poslání mzdové účetní

Jak již bylo zmíněno na předchozích stránkách, zaměstnávání lidského kapitálu je velice administrativně a legislativně náročné, a proto je zajištění mzdové účetní nevyhnutelnou součástí organizační struktury ve firmě. V tu chvíli, kdy podnikatelský subjekt začne zaměstnávat pracovníky, stává se plátcem daně a bezvadná znalost zmíněných právních okruhů je nezbytná pro legitimní fungování organizace. Z tohoto faktu vyplývá, že mzdová účetní není pouze jakousi spojkou mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, ale zabezpečuje i vztahy mezi zaměstnavatelem a státními orgány. Každé zanedbání některé z povinností se může vrátit v podobě sankce za nesplnění povinností vůči státním institucím a zásadně ovlivňovat celkovou pověst firmy. Proto by mzdová účetní měla být spolehlivou osobou, která zastřeší metodicky, věcně i prakticky široký proces zpracování mezd, včetně dodržování předpisů, souvisejících se zaměstnáváním fyzických osob. Zároveň by to měla být taková osoba, která se nebrání neustálému vzdělávání v oblasti pracovního práva, protože tento úsek provází časté legislativní změny a je nevyhnutelné je neprodleně začít realizovat v praxi (Vybíhal, 2017, s. 11).

Z důvodu náročného zpracování a důležitosti dodržování pracovněprávních předpisů, spousta malých a středních firem využívá externích služeb pro účely zpracování mezd, a tím přenáší zodpovědnost za správnost zpracování dle legislativy na dodavatele. V rámci této diplomové práce nebude téma externího zpracování mezd více rozvíjeno, jelikož vybraná účetní jednotka zpracovává mzdy pro své zaměstnance svépomocí.

3.2.3 Poslání personalistů

Dle Dvořákové (2012, s. 20) zajišťuje personalista administrativní činnosti spojené s pracovněprávními předpisy, které doprovází proces zaměstnávání lidské síly. Kromě administrativy je také mezičlánkem mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, potažmo mezi

zaměstnanci a manažery. Pracovní místa personalistů mohou být sestaveny dle velikosti firmy a různé organizační struktury dle potřeb konkrétních organizací. Z legislativního hlediska neexistuje žádná norma, která by stanovovala konkrétní činnosti daného personalisty a počty zaměstnanců, o které pečuje.

Z pohledu Armstronga (2015, s. 107-108) personalisté posilují fungování společnosti prostřednictvím sledování problémů, které se vyskytují mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Informují management o příčinách těchto problémů s cílem nalézat nové přístupy, jak předcházet nedostatkům v problematice výkonu zaměstnanců.

Personalisté doprovází zaměstnance po celou dobu jeho tzv. životního cyklu v organizaci. Tento životní cyklus začíná prvním kontaktem s potenciálním zaměstnancem, přes přijetí, adaptaci, výkon sjednané práce až do případného skončení pracovního poměru (Palíšková a kol., 2021, s. 15). Ze zmíněného vyplývá, že personální práce začíná ještě před samotným vznikem pracovního poměru, tedy při získávání pracovníka. První fází získávání pracovníka je inzerování volné pracovní pozice a následná preselektce kandidátů a pohovory vč. testů ověřujících znalosti uchazečů. Až po výběru vhodného kandidáta teprve následuje nabídka spolupráce¹, která poté vede k formálnímu vzniku pracovního poměru (Armstrong, 2015, s. 343).

V této diplomové práci se autorka zaměřuje především na legislativou nařízené administrativní procesy související se vznikem a případnými změnami pracovního poměru, a proto v další kapitole budou popsány již pouze administrativní náležitosti vzniku a průběhu pracovněprávního vztahu.

¹ Nabídkový dopis je oboustranně závazný, což ukotvuje § 1785 Občanského zákoníku, tedy v případě, že zaměstnanec s nabídkou souhlasí, může s pracovním poměrem u zaměstnavatele počítat, jedná-li se o čestného zaměstnavatele.

3.2.4 Okruhy činností personálně mzdové agendy

3.2.4.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr dle § 33 Sb. Zákoníku práce vzniká na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Ve výjimečných případech vzniká pracovní poměr také jmenováním, což se týká výhradně vedoucích pracovníků (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

Ještě před samotným podpisem pracovní smlouvy, tedy vznikem pracovního poměru, se musí uchazeč o zaměstnání podrobit vstupní lékařské prohlídce, na kterou ho musí zaměstnavatel vyslat (Vyhláška č. 79/2013 Sb. Vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče). § 34 odst. 2 Sb. Zákoníku práce definuje pracovní smlouvu jako základ pro vznik pracovního poměru, která musí být uzavřena za každých okolností písemně, ve dvojím vyhotovení, a to bez ohledu na to, na jak dlouho byla pracovní smlouva sjednána.

Podstatné náležitosti pracovní smlouvy:

- Druh práce
- Místo výkonu práce
- Den nástupu do práce

Tyto tři základní náležitosti pracovní smlouvy je nutné v pracovní smlouvě sjednat, v opačném případě by se nejednalo o platnou pracovní smlouvu. Zaměstnavatel ale může uvést i další podmínky pracovní smlouvy, se kterými se v praxi běžně setkáváme.

Nejčastější podmínkou sjednávanou v pracovních smlouvách je informace o zkušební době a její délce. Zkušební doba musí být dle § 35 Sb. Zákoníku práce sjednána písemně, a to nejpozději ve sjednaný den nástupu do práce. Maximální délka zkušební doby jsou 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru, u vedoucích pracovníků zkušební doba může trvat až 6 měsíců. Zároveň zkušební doba nesmí být delší, než je sjednaná doba trvání pracovního poměru a nesmí být dodatečně prodlužována, vyjma o dobu celodenních překážek v práci (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

Další typickou podmínkou sjednávanou v pracovní smlouvě je doba sjednání pracovního poměru, a to v případě, že se sjednává pracovní poměr na dobu určitou.

V případě, že délka pracovního poměru není sjednána, jedná se o pracovní poměr automaticky sjednaný na dobu neurčitou.

Zákoník práce rovněž umožňuje vedle sjednaného místa výkonu práce sjednat také pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad, přičemž těchto míst může být sjednáno více (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

Sjednání mzdy

Dle Zákoníku práce se nejedná o povinnou náležitost pracovní smlouvy a záleží na smluvních stranách, jestli mzda bude součástí pracovní smlouvy nebo bude stanovena samostatným mzdovým výměrem, na což odkazuje § 113 Sb. Zákoníku práce. Zároveň podle tohoto zákona musí být mzda stanovena před začátkem výkonu práce, tedy nejpozději v den nástupu do práce musí zaměstnanec od zaměstnavatele obdržet písemný mzdový výměr, který rovněž informuje o způsobu odměňování, mzdovém termínu, za předpokladu, že tyto informace nejsou součástí již pracovní smlouvy.

Dochází-li ke změně obsahu mzdového výměru, je povinností zaměstnavatele tuto změnu zaměstnanci písemně oznámit, nejpozději v den, kdy změny nabývají platnosti.

Ve mzdovém výměru lze sjednat i práci přesčas dle § 114 odst. 3 Zákoníku práce. Za dobu přesčasové práce vzniká nárok na příspěvek ve výši 25 % průměrného výdělku², jestliže si smluvní strany nedohodli čerpání náhradního volna, nejdéle v době tří kalendářních měsíců po události, při které zaměstnanec vykonával přesčasovou práci. Dodatečné proplácení příplatků za přesčasovou práci lze zákonně obejít, a děje se tak často v podnikatelské sféře, lze totiž využít zmíněného paragrafu, dle kterého uvedená měsíční mzda ve mzdovém výměru již příplatky za práci přesčas zohledňuje, a proto zaměstnancům nárok na příplatky nevznikne. Za těchto podmínek je nutné sjednat rozsah práce přesčas nejvýše v rozsahu 150 hodin za kalendářní rok (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

² Průměrný výdělek dle § 353 Sb. Zákoníku práce je průměr hrubé mzdy za uplynuté předchozí kalendářní čtvrtletí (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

Ohlašovací povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel má v souvislosti s uzavřením pracovněprávního vztahu ohlašovací povinnost vůči:

- **Zdravotním pojišťovnám**

Dle § 10 odst. 1 písm. a) Zákona o veřejném zdravotním pojištění má zaměstnavatel povinnost nejpozději do 8 dnů od nástupu dodržet oznamovací povinnost ve vztahu k příslušné zdravotní pojišťovně, na předepsaném tiskopisu „Hromadné oznámení zaměstnavatele“ (zák. č. 48/1997 Sb. Zákona o veřejném zdravotním pojištění).

- **České správě sociálního zabezpečení**

Dále musí být dodržena ohlašovací povinnost České správě sociálního zabezpečení v totožném časovém rozmezí jako u předchozího bodu, kterou upravuje § 93 Sb. Zákona o nemocenském pojištění. Zároveň je zaměstnavatel povinen ohlašovat i změny údajů u dotčených zaměstnanců (zák. č. 187/2006 Sb. Zákona o nemocenském pojištění).

Stejná pravidla ohlašovací povinnosti na příslušnou zdravotní pojišťovnu a Českou správu sociálního zabezpečení platí i v případě ukončení pracovního poměru. Zaměstnavatel nahlašuje skutečnosti totožnou formou, pouze se mění předmět hlášení z nástupu do zaměstnání na ukončení zaměstnání.

V rámci agendy zdravotních pojišťoven a ČSSZ také zasílá zaměstnavatel po uzavěření mezd, nejpozději do 20. v měsíci tzv. Přehled o výši pojistného a zároveň je toto datum i datem splatnosti. Podání i přihlášky zaměstnanců je možné učinit již elektronicky prostřednictvím E-podání (Šubrt a kol., 2020, s. 416).

- **Dalším institucím**

Nově nastupující zaměstnanec má povinnost doložit zaměstnavateli potvrzení o zaměstnání, které uvádí informaci o prováděných srážkách na základě právní moci. V případě, že soud nařídil srážky ze mzdy na základě soudní moci, zaměstnavateli vzniká povinnost dle § 294 odst. 1 a 2 Sb. Občanského řádu bezodkladně informovat příslušný orgán, který srážky ze mzdy nařídil. Zaměstnavatel poté obdrží prostřednictvím datové schránky exekuční příkaz nebo jiné související dokumenty, na jejichž základě vypočte

výši srážky, kterou následně postoupí příslušnému orgánu (zák. č. 99/1963 Sb. Občanský soudní řád).

3.2.4.2 Zdravotní prohlídky

Další nevyhnutelnou agendou, kterou musí zaměstnavatel ze zákona realizovat je problematika pracovnělékařských prohlídek. Netýká se jen nových pracovních poměrů, ale i stávajícím zaměstnancům má zaměstnavatel zákonnou povinnost zajistit pracovnělékařské služby, a ještě před vysláním zaměstnance na prohlídku je musí opatřit žádostí o posouzení zdravotní způsobilosti, která musí obsahovat identifikační údaje zaměstnavatele a zaměstnance, údaje o pracovním zařazení zaměstnance, kategorii práce, směnnost a důvod lékařské prohlídky. Bez platné lékařské prohlídky nelze vykonávat práci pro zaměstnavatele (Šubrt, Tuček, 2019, s. 163 – 165).

Druhy lékařských prohlídek dle Šubrt a Tučka (2019, s. 175 - 199):

- **Vstupní prohlídka**

Jak již bylo zmíněno v kapitole výše, vstupní lékařská prohlídka se vztahuje především na nově vzniklé pracovní poměry a musí se absolvovat ještě před vznikem pracovněprávního vztahu.

Dalším důvodem vyslání na vstupní lékařskou prohlídku je převedení zaměstnance na jinou práci, jestliže budoucí pracovní pozice má být vykonávána za jiných podmínek z hlediska rizik spojených s výkonem práce.

Vstupní lékařská prohlídka je vyžadována i v případě prací konaných na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o provedení činnosti, jestliže by se osoba ucházela o rizikovou práci.

- **Periodická prohlídka**

Periodická prohlídka se provádí v pravidelných intervalech s cílem s předstihem odhalit případné změny zdravotního stavu zaměstnance. Lhůty periodických prohlídek se odvíjí od kategorizace prací.

- **Mimořádná prohlídka**

Mimořádná prohlídka se týká zaměstnanců, u kterých existuje důvodné podezření, že došlo ke změně nebo ke ztrátě zdravotní způsobilosti ve vztahu ke konané práci. To se týká automaticky především všech zaměstnanců, kteří čerpali institutu dočasné pracovní neschopnosti déle než 8 týdnů, s výjimkou zaměstnanců, kteří vykonávají práci v kategorii první. Zájem o mimořádnou prohlídku může vzejít i z požadavku zaměstnance.

- **Výstupní prohlídka**

Výstupní prohlídka slouží ke zjištění zdravotního stavu zaměstnance v době ukončení pracovního poměru, jestliže lze předpokládat změnu zdravotního stavu během výkonu práce pro zaměstnavatele. Týká se především zaměstnanců, kteří vykonávali práci zařazenou v druhé, třetí nebo čtvrté kategorii rizik. Dále u zaměstnanců, kterým byla uznána nemoc z povolání nebo utrpěli pracovní úraz, který jejich zdravotní stav zhoršil.

3.2.4.3 Osobní spis a archivace dokumentů

§ 312 Sb. Zákoníku práce umožňuje zaměstnavateli vést osobní spis zaměstnance, který obsahuje výhradně písemnosti, jejichž sběr je nezbytně nutný pro uzavření a výkon pracovněprávního vztahu.

Stejný zákon sděluje, že do osobního spisu mohou nahlížet vedoucí zaměstnanci, kteří jsou dle organizační struktury nadřízenými zaměstnance, a dále zákonem vyjmenované státní orgány z důvodu potřeby podkladů k provedení kontroly.

Je to i sám zaměstnanec, kdo je oprávněn nahlížet do vlastního osobního spisu a opatřit si z něj stejnopisy dokumentů, ovšem na náklady zaměstnavatele (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

S osobním spisem se úzce pojí problematika ochrany osobních údajů, která není obsažena v Zákoníku práce, ale popisuje ji Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU), známým pod zkratkou GDPR (Šubrt a kol., 2020, s. 20).

Žůrek (2020, s. 25 - 33) také upozorňuje na důležitost účelu, pro který jsou osobní údaje shromažďovány. Za zpracování osobních údajů se nepovažuje pouze vedení osobního spisu v písemné nebo digitální formě, který obsahuje nezbytné dokumenty, ale také je významnou součástí zpracovávání úsek dokumentů, který je dle zákona nařizen archivovat.

Osobním spisem se nepovažuje pouze osobní spis aktivního zaměstnance, ale také osobní spisy bývalých zaměstnanců, obsahující nezbytné dokumenty. Autor dále poznamenává, že zaměstnavatel má povinnost dodržovat, aby osobní údaje nebyly zpřístupněny neomezenému počtu fyzických osob. Z tohoto faktu vyplývá, že v případě, elektronického osobního spisu, musí být zavedena IT zabezpečení například proti virovému útoku na obsah pevného disku.

Z uvedených skutečností vyplývá, že zaměstnanec musí zaměstnavateli nejdříve před samotným zpracováním osobních údajů poskytnout souhlas s takovým úkonem zaměstnavatele. Ačkoliv v úhlu pohledu na pracovněprávní problematiku není souhlas pro účely zpracování osobních údajů zaměstnance stěžejním bodem pro jejich zpracování, jednali se o zákonné údaje, potřebné pro zpracovávání personální a mzdové agendy. Nicméně v některých případech personalisté zpracovávají i další agendy prováděné zaměstnavatelem, kdy je udělení souhlasu se zpracováním osobních údajů příhodné. Souhlas se zpracováním osobních údajů tvoří samostatný dokument, který se nedá administrativně zjednodušit například sloučením textu k jinému dokumentu. V praxi se mnohdy stává, že informace a souhlas se zpracováním osobních údajů je součástí pracovní smlouvy, což z logického hlediska značí nepochopení podstaty zákona, neboť souhlas se zpracováním se uděluje dříve, než vzniká pracovní smlouva, která již osobní údaje obsahuje (Žůrek, 2020, s. 36).

3.2.4.4 Evidenční list důchodového pojištění

Další zpracovávanou agendou na úrovni HR oddělení, typicky v režii mzdových účetních je kompletace evidenčních listů důchodového pojištění, a to za podmínek vyplývajících ze zákona.

§ 39 Sb. Zákona České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení určuje zaměstnavateli povinnost spravovat evidenční listy důchodového pojištění (dále jen „ELDP“) u zaměstnanců, kteří jsou účastníci důchodového pojištění. Zaměstnavatel vyhotovuje ELDP za každý kalendářní rok po účetní závěrce, nejpozději do 30. dubna roku následujícího, s výjimkou přímých žádostí od České správy sociálního zabezpečení (dále jen „ČSSZ“), která vyžaduje předložit ELDP do 8 dnů od podání žádosti.

Zaměstnavatel je povinen doručit stejnopis k rukám zaměstnance. Dále je zaměstnavatel povinen doručit vyhotovený ELDP důchodového pojištění ČSSZ, která vydává předepsané tiskopisy, které zaměstnavatel může doručit prostřednictvím elektronického podání na portálu ČSSZ nebo prostřednictvím datové schránky místně příslušné ČSSZ (zák. č. 582/1991 Sb. Zákon České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení).

Zaměstnavatel je dále povinen archivovat stejnopisy ELDP pojištění 3 kalendářní roky po roce, kterého se týkají. Doba archivace ELDP není příliš dlouhá, protože obsahuje informace ze mzdové listu, u kterých je doba archivace dokonce 30 kalendářních let po roce, kterého se týkají (Žůrek, 2020, s. 128).

3.2.4.5 Komunikace se zaměstnanci

Dle Armstronga (2015, s. 501-502) musí být komunikace se zaměstnanci efektivní, což se vyznačuje jasností, pochopitelností a stručností předávané informace. Systematičnost předávání informací je další náležitostí efektivní komunikace, kde jde zejména o to, aby předávané informace byly pravidelné, podstatné a včasné. Zaměstnavatel může snadno zjistit spokojenost s komunikací zaměstnanců prostřednictvím průzkumu, který může odhalit, cítili zaměstnanci v komunikaci nějaké nedostatky. Komunikace tváří v tvář je velice používanou metodou komunikace, ale přináší i určitá rizika, protože její kvalita se odráží od schopností manažerů efektivní a správné komunikace. Týká-li se sdělovaná informace tváří v tvář, neměla by tato komunikační cesta být jedinou cestou, která sděluje danou informaci. S tímto faktem se nabízí doplňující informace prostřednictvím dalších dostupných sdělovacích prostředků.

3.2.4.6 Skončení pracovního poměru

Tak jako vznik pracovního poměru, tak i skončení pracovního poměru doprovází řada legislativních povinností vyplývajících ze Zákoníku práce. Aktérem ukončení pracovního poměru může být zaměstnanec i zaměstnavatel.

Podáním výpovědi nebo jiného zákonného důvodu pro ukončení pracovního poměru práce HR oddělení zdaleka nekončí. Obsahem této kapitoly je definování zákonných důvodů pro skončení pracovního poměru a přiblížení dalších činností, které souvisí s agendou ukončování pracovních poměrů a jejich zpracování vyplývá z kompetence HR oddělení.

Důvody skončení pracovního poměru:

§ 48 Sb. Zákoníku práce vymezuje způsoby a formu ukončení pracovního poměru následovně:

1) Dohoda

Jedná se o § 49 Sb. Zákoníku práce, který popisuje písemnou dohodu jako jediný oboustranný akt v případě ukončení pracovního poměru. Dohoda o rozvázání pracovního poměru je sjednána, jestliže se obě strany bez nátlaku dohodnou na ukončení pracovního poměru k určitému dni. Může být uzavřena kdykoliv bez udání důvodů a není stanovena žádná výpovědní doba, pracovní poměr skončí k domluvenému dni. Je vyžadována písemná forma ve dvojnásobném vyhotovení, z toho jedno obdrží zaměstnanec (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

2) Výpověď

Podle § 50 Sb. Zákoníku práce jde o jednostranný právní akt. V případě, že je výpověď dána zaměstnancem, nevyžaduje udání důvodu. V opačném případě, kdy je aktérem výpovědi zaměstnavatel, musí být uveden důvod výpovědi, který koresponduje s § 52 Sb. Zákoníku práce:

- Zánik zaměstnavatele nebo jeho části
- Nadbytečnost zaměstnance
- Zaměstnanec pozbyl zdravotní způsobilosti
- Zaměstnanec neplní předpoklady, které stanovují právní předpisy pro výkon sjednané práce.

V případě, že výpověď iniciuje zaměstnavatel, a to z důvodu jeho zániku nebo nadbytečnosti zaměstnance, náleží zaměstnanci odstupné dle § 67 Sb. Zákoníku práce. Odstupné se vyplácí v nejbližším výplatním termínu po skončení pracovního poměru, jestliže se na datum vyplacení strany nedohodnou jinak. Vypočítá se příslušným násobkem průměrného výdělku (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

3) Okamžité zrušení pracovního poměru

Iniciuje ho zaměstnavatel v souladu s § 55 Sb. Zákoníku práce, a to pouze za předpokladu, že byl zaměstnanec odsouzen k trestu odnětí svobody po dobu 1 roku nebo

v případě, že zaměstnanec porušil hrubým způsobem povinnosti týkající se výkonu práce (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

Okamžité zrušení pracovního poměru může být iniciováno rovněž ze strany zaměstnance, a to v případě, že ve výplatním termínu nedošlo k výplatě mzdy nebo pozbyl zdravotní způsobilosti pro výkon dané práce a zaměstnavatel mu nepřidělil jinou práci (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

4) Skončení pracovního poměru uplynutím doby

Jestliže byl pracovní poměr sjednán na dobu určitou, může dle § 65 Sb. Zákoníku práce dojít k neprodloužení pracovního poměru, o kterém může rozhodnout zaměstnanec i zaměstnavatel (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

5) Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

V rámci zkušební doby může dle § 66 Sb. Zákoníku práce dojít ke zrušení pracovního poměru jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

Další činnosti zaměstnavatele spojené se skončením pracovního poměru:

Personalisté a mzdoví účetní v zastoupení zaměstnavatele na základně právních předpisů musí dodržet spoustu dalších náležitostí souvisejících s ukončením pracovního poměru. Kromě níže uvedených úkonů může zaměstnavatel vyslat zaměstnance na výstupní lékařskou prohlídku. § 13 Sb. Vyhlášky o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče určuje, že v případě, že zaměstnanec vykonával práci, zařazenou dle rizikovosti, v kategorii druhé, třetí nebo čtvrté, je výstupní lékařská prohlídka povinná. Totéž platí i v případě, že zaměstnanec v době trvání pracovního poměru utrpěl nemoc z povolání nebo pracovní úraz více než dvakrát (Vyhláška č. 79/2013 Sb. Vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče). Další zákonem určené povinnosti zaměstnavatele, související s ukončením pracovního poměru, jsou popsány v bodech níže a neexistují výjimky pro anulaci povinnosti.

1) Vypořádání vzájemných závazků

Jestliže součástí výkonu práce byla hmotná odpovědnost za svěřené hodnoty dle § 252 Sb. Zákoníku práce, je nezbytná inventarizace svěřených věcí nebo prostředků, které zaměstnavatel musí od zaměstnance přebrat zpět v případě skončení pracovního

poměru, což je dnem, kdy zaniká dohoda o hmotné odpovědnosti. S tímto úkonem souvisí i náležitá administrativa, aby vypořádání vzájemných závazků proběhlo proti podpisům oběma stran. Svěřenými hodnotami se dle téhož paragrafu považují ceniny, hotovost, zboží a zásoby materiálu. Podmínkou pro uzavření hmotné odpovědnosti je dosažení věku 18 let a uzavření musí být písemné (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

V případě, že je při inventarizaci zjištěn schodek svěřených hodnot, má zaměstnanec povinnost ztrátu uhradit zaměstnavateli. Nejčastější cestou úhrady je srážka ze mzdy, kterou lze provést na základě dohody o srážkách ze mzdy dle § 2045 Sb. Občanského zákoníku. Bez souhlasu zaměstnance nesmí zaměstnavatel provádět srážky ze mzdy, s výjimkou srážek nařízených soudem (zák. č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník).

2) Potvrzení o zaměstnání

Dle § 313 Sb. Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen vystavit zaměstnanci potvrzení o zaměstnání, tzv. zápočtový list, který obsahuje:

- Specifikaci zaměstnání a dobu jeho trvání – vymežit zda se jednalo o pracovní poměr nebo o dohody konané mimo pracovní poměr
- Druh vykonávaných prací
- Dosaženou kvalifikaci
- Odpracovanou dobu
- Informaci o prováděných srážkách, zejména se jedná o srážky prováděné na základě soudní moci.

Zaměstnavatelova povinnost vydat zápočtový list není ničím podmíněna, je povinen vystavit zápočtový list za všech okolností, a to i v případě, že například nebyly vzájemně vypořádané závazky nebo zaměstnanec odmítá uhradit vzniklé škody zaměstnavateli (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

3) Potvrzení o zdanitelných příjmech

Jedná se o dokument, který vyčísluje dosažené příjmy za příslušné období, ve kterém byl ukončen pracovní poměr. Potvrzení o zdanitelných příjmech náleží pro účely daňového přiznání nebo ročního zúčtování daně, o které zaměstnanec požádá svého budoucího zaměstnavatele. Dle §38j Sb. Zákona o dani z příjmu je plátcem daně, tedy zaměstnavatel, povinen vystavit potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti nejpozději

do 10 dnů od podání žádosti poplatníka. Potvrzení obsahuje úhrn příjmů, základ daně, měsíční slevy na dani a skutečně sražené zálohy na daň z příjmu fyzických osob (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon o dani z příjmu).

4) Pracovní posudek

Zaměstnanec je oprávněn vyžádat si u zaměstnavatele pracovní posudek a zaměstnavatel musí jeho žádosti dle § 314 Sb. Zákoníku práce nejpozději do 15 dnů vyhovět. O pracovní posudek se žádá nejdříve 2 měsíce před skončením zaměstnání. Pracovním posudkem se rozumí údaje o jeho kvalifikaci a způsobilostech, případně dalších rozhodných skutečnostech ve vztahu k výkonu daného zaměstnání. Pracovní posudek se nevydává automaticky při skončení pracovního poměru, pouze na vlastní žádost zaměstnance (zák. č. 262/2006 Sb. Zákoník práce).

5) Ohlašovací povinnost

Při skončení pracovního poměru musí zaměstnavatel splnit ohlašovací povinnosti vůči příslušné zdravotní pojišťovně a České správě sociálního zabezpečení, obdobně jako v případě nového pracovního poměru, jak bylo popsáno v předchozích kapitolách.

6) ELDP

Povinnost vyhotovit ELDP ukládá § 39 Sb. Zákona České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení i pro ukončené pracovní poměry. V případě ukončení pracovního poměru platí zkrácená lhůta pro vyhotovení evidenčního listu důchodového pojištění, a to nejpozději do 30 dnů ode dne ukončení zaměstnancovy účasti na důchodovém pojištění, tedy po skončení pracovněprávního vztahu (zák. č. 582/1991 Sb. Zákon České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení).

3.2.5 Roční zúčtování záloh na daň z příjmů

Každý poplatník, který nemá povinnost podat daňové přiznání, je oprávněn dle § 38ch Sb. Zákona o dani z příjmu požádat o roční zúčtování daně svého posledního zaměstnavatele v příslušném zdaňovacím období.

Rozhodnými podmínkami pro povinnost podání daňového přiznání je dle § 38 g odst. 2 Sb. Zákona o dani z příjmu:

- Poplatník měl vedle zaměstnání i jiné zdanitelné příjmy dle § 7 až § 10 Sb. Zákona o dani z příjmu v úhrnu přesahující 6 000,- Kč. Těmito příjmy se rozumí zejména příjmy z podnikání, kapitálového majetku a pronájmů,
- Poplatník měl souběh příjmů ze závislé činnosti od více plátců. Souběhem příjmů se rozumí více příjmů, které podléhaly srážce zálohové daně ve stejném měsíci,
- Poplatník měl za celé období příjem, který podléhal solidárnímu zvýšení daně, Solidární zvýšení daně se provádí v případě, že dle § 16 odst. 1 Sb. Zákoníku práce základ daně převyšuje 48násobek průměrné mzdy. Záloha na daň je zdaněna 23 % sazbou daně, namísto základní sazby daně, která činí 15 %,
- V případě, že by poplatník uplatňoval hodnotu bezúplatných plnění poskytnutých do zahraničí pro účely snížení základu daně,
- Poplatníkovi daně nebyly dodatečně vyplaceny příjmy ze závislé činnosti z předchozích let,
- V případě, že by v ročním zúčtování vznikl nedoplatek záloh na daň z příjmu, například z důvodu chybného zúčtování záloh v průběhu zdaňovacího období z důvodu pobírání neoprávněných slev na dani nebo daňového zvýhodnění,
- Poplatník obdržel výplatu pojistného plnění ze soukromého životního pojištění vzhledem k předčasnému ukončení pojistné smlouvy a vznikla z tohoto titulu povinnost zdanit zmíněný příjem.

Dále platí, že poplatník daně musí o roční zúčtování požádat plátce daně písemně nejpozději do 15. 2. po skončení kalendářního roku a předložit veškeré podklady potřebné pro vyúčtování, kterými jsou:

3.2.5.1 Odpočty nezdanitelných částí základu daně

Po skončení zdaňovacího období lze odečíst od základu daně dle § 15 Sb. Zákona České národní rady o daních z příjmu nezdanitelné části základu daně. V následujících bodech této diplomové práce jsou vyjmenovány situace, kdy dochází ke vzniku nároků na odpočet daňového základu, včetně zákonem vyžadujících potvrzení, které tvoří

podstatnou část mzdové agendy v souvislosti s ročním zúčtováním daně, a zároveň prokazujících nárok na odpočet.

U těchto dokumentů platí stejné datum odevzdání jako pro podání žádosti o roční zúčtování daně, tedy do 15. 2. v roce, který následuje po uplynutí zdaňovacího období.

- **Hodnota bezúplatného plnění právníkem nebo fyzickým osobám**

Poplatník si může od základu daně odečíst hodnotu poskytnutých darů. Do bezúplatného poskytnutí daru se zahrnuje také dárcovství krve (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Poplatník prokazuje nárok na odpočet potvrzením příjemce o poskytnutém daru (Vybíhal, 2017, s. 294).

- **Odpočet zaplacených úroků z úvěrů**

Jedná se o úroky, které byly zaplacený v rámci hypotečního úvěru nebo úvěru ze stavebního spoření, který byl institucí poskytnut pro účely financování bytových potřeb (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Základními dokumenty pro doložení nároku na odpočet je smlouva o uzavření úvěru, potvrzení banky o částce zaplacených úroků za příslušné zdaňovací období a výpisem z katastru vlastnictví. Kromě základních dokumentů ještě vyplňuje poplatník v žádosti o roční zúčtování daně čestné prohlášení, že společně s ním neuplatňuje úroky ještě další osoba, která by eventuálně mohla být dalším účastníkem úvěru na bytové potřeby (Vybíhal, 2017, s. 296).

- **Odpočet příspěvků na penzijní pojištění**

Poplatník, který má sjednané penzijní pojištění a celková částka v kalendářním roce přesáhla 12 000,- Kč, mohou být příspěvky odečteny v rámci ročního zúčtování ze základu daně (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Nárok na odpočet nezdánitelné částky prokazuje poplatník smlouvou o uzavření penzijního pojištění a potvrzením penzijní společnosti o výši zaplacených příspěvků za dané zdaňovací období (Vybíhal, 2017, s. 297).

- **Odpčet příspěvků na soukromé životní pojištění**

Od základu daně v rámci ročního zúčtování se odečtou příspěvky zaplacené poplatníkem na jeho soukromé životní pojištění (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Nárok na odpčet se prokazuje obdobným způsobem jako u předchozího bodu, poplatník doručí plátcí daně smlouvu o soukromém životním pojištění spolu s potvrzením od příslušné pojišťovny, které informuje o výši poplatníkem zaplaceného pojistného na soukromé životní pojištění (Vybíhal, 2017, s. 298).

- **Odpčet příspěvků zaplacených členské odborové organizaci**

Poplatník, který je členem odborů, si může ze svého základu daně odečíst částku ve výši zaplacených příspěvků, nepřesahující 3 000,- Kč nebo 1,5 % jeho zdanitelných příjmů (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Nárok na odpčet ze základu daně se plátcí daně prokazuje potvrzením odborové organizace o zaplacení členského příspěvku za příslušné zdaňovací období (Vybíhal, 2017, s. 298).

- **Odečet zaplacených úhrad za zkoušky ověřující výsledky dalšího vzdělávání**

Ze základu daně lze odečíst prokazatelně zaplacená úhrada za zkoušky do maximální výše 10 000,- Kč. Maximální výše odpočtu se zvyšuje na 13 000,- Kč, jestliže jde o poplatníka se zdravotním postižením a na 15 000,- Kč u poplatníků s těžším zdravotním postižením.

Pro realizaci odpočtu ze základu daně předkládá poplatník plátcí daně potvrzení o výši zaplacené úhrady za zkoušku ověřující výsledky dalšího vzdělávání. Jelikož se maximální uznatelná výše odpočtu odvíjí od zdravotního stavu osoby, je v tomto případě nutné doložit potvrzení nebo rozhodnutí ČSSZ a Úřadu práce o tom, že byla poplatníkovi uznána invalidita (Vybíhal, 2017, s. 299).

3.2.5.2 Slevy na dani

Slevy na dani jsou částky redukující daňovou povinnost a prokazují se v rámci ročního zúčtování příslušnými dokumenty, které posuzují nárok na příslušné slevy. Jednotlivé druhy slev na dani jsou vymezeny v následujících bodech této diplomové práce.

- **Sleva na poplatníka**

Každému poplatníkovi, který učinil na příslušný rok prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob, náleží roční sleva na poplatníka ve výši 30 840,- Kč. Sleva se může uplatňovat měsíčně v poměrné části a lze ji využít za daný kalendářní měsíc pouze u jednoho plátce. Nárok na slevu vzniká podpisem prohlášení k dani (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

- **Sleva na invaliditu**

V případě invalidity 1. nebo 2. stupně náleží poplatníkovi základní sleva na invaliditu. U přiznaných invalidních důchodů 3. stupně hovoříme o rozšířené slevě na invaliditu. Rovněž platí, že slevu lze využívat měsíčně v poměrné části za každý měsíc, na jehož počátku byl invalidní důchod přiznán (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Nárok na odpočet poplatník každoročně prokazuje rozhodnutím o přiznání důchodu a potvrzením ČSSZ o výplatě důchodu (Vybíhal, 2017, s. 302).

- **Sleva na studenta**

Studentům středních škol v prezenční formě a všem vysokoškolákům bez ohledu na formu studia do 26 let věku náleží sleva na dani, kterou lze uplatňovat i na měsíční bázi. V případě studia v doktorském studijním programu se rozhodný věk pro splnění podmínek stanoví na maximální hranici 28 let (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Dle Vybíhala (2017, s. 302) se student prokazuje platným potvrzením o studiu.

- **Sleva na manželku – manžela**

Náleží-li poplatníkovi sleva na manželku, požádá o ni poplatník prostřednictvím žádosti o roční zúčtování daně, kde poplatník prohlašuje, že jeho manželský partner nepřesáhl příjmy 68 000,- Kč v uplynulém zdaňovacím období (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

- **Sleva na držitele průkazu ZTP/P**

Jestliže byl poplatníkovi přiznán nárok na průkaz ZTP/P, náleží poplatníkovi sleva na dani, kterou lze využívat i měsíčně (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Poplatník u plátce daně prokáže nárok na slevu na dani předložením průkazu (Vybíhal, 2017, s. 302).

- **Sleva za umístění dítěte v předškolním zařízení**

Sleva na dani se poskytuje jednorázově v rámci provedení ročního zúčtování daně. Uplatní se prokazatelně vynaložené výdaje poplatníkem za umístění vyživovaného dítěte, avšak do maximální výše minimální mzdy a prokazuje se potvrzením o zaplacení poplatků předškolnímu zařízení (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

3.2.5.3 Daňové zvýhodnění

Daňové zvýhodnění náleží poplatníkům na vyživované dítě, které žije společně s poplatníkem ve společně hospodařící domácnosti. Vyživovaným dítětem se v tomto případě rozumí vlastní dítě, osvojenec, dítě v péči nahrazující péči rodičů, dítě druhého z manželů, vlastní vnouče, jehož rodiče nepobírají dostatečný příjem, aby mohli daňové zvýhodnění uplatnit. Za vyživované dítě se dále považuje dítě nezletilé nebo dítě zletilé do věku 26 let, které se soustavně připravuje na budoucí povolání nebo vzhledem ke svému zdravotnímu stavu není schopno vykonávat výdělečnou činnost nebo se soustavně připravovat na budoucí povolání. Sleva lze uplatňovat na měsíční bázi (zák. č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu).

Základním dokumentem pro uplatnění slevy na dani je úřední doklad, který prokazuje totožnost dítěte (rodný list). Jelikož platí, že na jedno dítě může uplatňovat slevy na dani pouze jeden z rodičů, dokládá se toto dodržení potvrzením zaměstnavatele druhého z poplatníků, ve kterém je uvedeno, na které děti druhý poplatník pobírá daňové slevy, případně že nepobírá žádné úlevy na děti (Vybíhal, 2017, s. 306).

Jak již bylo zmíněno, slevy na dani může poplatník využít až do 26 let věku dítěte. V případě zletilého dítěte je potřeba doložit rovněž potvrzení o studiu. V případě, že se jedná o dítě, které vzhledem ke svému zdravotnímu stavu není schopno vykonávat

výdělečnou činnost nebo studovat, prokazuje se sleva na dani potvrzením místně příslušného správce daně (Vybíhal, 2017, s. 306).

3.3 Digitalizace personální a mzdové agendy

Podnikatelskou činnost ve všech ohledech ovlivňuje i vnější okolí podniku, jako je například hospodářská politika dané země, spojená s výší daní, odvodů za zaměstnance, výši minimální mzdy a dalších faktorů, které doprovázejí firmu na cestě při podnikání. Vnější prostředí se neustále mění, a proto nestačí se přicházejícím změnám pouze přizpůsobovat, ale úspěšné firmy se musí naučit ze změn profitovat a otevírat se novým možnostem, které jim přináší (Palíšková, 2021, s. 2).

Historická úloha personalisty byla spíše pasivní, veškeré činnosti v souvislosti s řízením lidských zdrojů byly v kompetenci vedoucích pracovníků a personalista vyřizoval pouze personální administrativu. S příchodem 90. let se vnější prostředí podniku velice změnilo, již v té době se dostával do popředí rozvoj informačních a komunikačních technologií, jejichž využívání vedlo k rychlejší uchopitelnosti změn vnějšího prostředí a potřeb trhu a podniky začaly měnit svou organizační strukturu. Více se začal klást důraz na potřeby zaměstnanců a jejich profesní rozvoj. *„Cílem řízení lidských zdrojů je vykonávat všechny personální práce tak, aby co nejvíce přispívaly ke zvyšování hodnoty podniku.“* Z ekonomického hlediska se manažeři snaží při plnění tohoto cíle optimalizovat náklady, ale zároveň podporovat spokojenost zaměstnanců a zvyšování jejich pracovního výkonu přináší. Od té doby personální oddělení funguje na koncepční, metodické a analytické bázi, aby bylo oporou manažerů, se kterými úzce spolupracuje. Rovněž i nadále realizuje a spravuje personální administrativu dle platné legislativy, tato činnost mu z minulosti byla ponechána (Palíšková, 2021, s. 5-11).

3.3.1 Digitalizace mzdové a personální agendy ve firmách

Jak již bylo uvedeno, digitalizace zahrnuje mnoho oblastí, mnoho inovací a způsobů vylepšování různých procesů. Protože jsou možnosti digitalizace skutečně široké, v této podkapitole pro názornost vybíráme zcela konkrétní možnosti digitalizace. V této podkapitole se bude diplomová práce věnovat zejména digitalizaci v personálním oddělení, konkrétně pak elektronickému podepisování pracovních smluv, a také digitalizaci mzdové agendy, konkrétně vylepšování zpracování mezd.

U **zpracovávání mezd** umožňuje digitální transformace široká, pohodlná a nákladově efektivní řešení. Například podniky působící ve více zemích se potýkají s různými a navíc neustále se měnícími daněmi, liší se také jazyky, politická a sociální realita. Například společnost Immedis využívá umělou inteligenci k podpoře CSI (Country Specific Information), kdy každá země je něčím specifická a odlišná od ostatních. Mzdová databáze tak zahrnuje všechny potřebné informace a pole s informacemi o zaměstnancích, které jsou pro výpočet mzdy a odvodů potřebné, a také přímo souvisí s danými předpisy a daněmi konkrétního státu. Technologie zahrnují standardizované nástroje pro vytváření sestav a analýzy dat a umožňují vytvářet integrované a rychlé sestavy (Dempsey, 2022).

Proč je tedy ve mzdové agendě tolik potřebná digitální transformace? Mzdová agenda vyžaduje práci s obrovským množstvím čísel, dat a informací. Mzdové účetní počítají hrubé mzdy zaměstnanců, zahrnují fixní plat i odměny, dovolené, ale také pracovní neschopnosti, jsou zodpovědné za provádění srážek ve prospěch příslušných orgánů, uvolňují výplatu zaměstnancům a mnoho dalšího. Manuální metoda je velmi časově náročná a účetní musí být neustále informována o stále se měnících pracovněprávních, daňových a dalších souvisejících předpisech. Navíc je zde vysoké riziko přehlédnutí, překlepu, chybovosti. Mzdový software může zajistit přímé poskytování výplatních pásek, efektivní správu docházky nebo zůstatků dovolené a podobně (Easy Source, 2022).

3.3.2 Doručování písemností zaměstnanci a elektronický podpis

Z výše uvedeného důvodu je v rámci personálního oddělení inovativním a žádaným nástrojem **elektronické podepisování pracovních smluv**, které je efektivní především u větších podniků s vyšším počtem zaměstnanců. Podle § 34 Sb. Zákoníku práce je pro pracovní smlouvu nutná písemná forma. Zákon ale neurčuje, zda musí být písemná smlouva skutečně vytištěna, nebo zda může být elektronicky zaslána zaměstnanci, aby splnila podmínku písemné formy (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Legislativa umožňuje zasílat písemnosti prostřednictvím sítí nebo služeb elektronické komunikace. Tato možnost ale současně přináší několik podmínek pro legitimní realizaci. V první řadě zaměstnanec musí poskytnout písemný souhlas s doručováním písemností tímto způsobem a sdělit elektronickou adresu pro doručování. Následující podmínkou je zmíněný uznávaný elektronický podpis. Rovněž to platí

i z druhé strany, zaměstnanec rovněž může zasílat zaměstnavateli písemnosti v elektronické formě, za splnění stejných podmínek (MPSV, Trexima, 2023).

Elektronická forma pracovní smlouvy je tedy písemná, tudíž splňuje zákonné požadavky. V pracovním právu nicméně nestačí prostý elektronický podpis. Zákon č. 297/2016 Sb., o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce o druhých elektronických podpisů hovoří (Zákon č. 297/2016 Sb., o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce).

Elektronický podpis může být:

- Elektronický podpis, někdy uváděný jako tzv. prostý
 - Nejčastější a nejjednodušší
 - Příkladem je napsání vlastního jména a příjmení v e-mailu nebo zaškrtnutí políčka „souhlasím s obchodními podmínkami“ na webové stránce nebo vzor podpisu vytvořený elektronickou tužkou
- Zaručený elektronický podpis
 - Přísnější podmínky – musí umožnit identifikaci podepisujícího
 - Je jednoznačně a prokazatelně spojen s podepisující osobou
 - Je vytvořen pomocí dat pro vytváření el. podpisů, které podepisující osoba s vysokou mírou důvěry použije pod svou výhradní kontrolou
 - Je možné zjistit jakoukoliv následnou změnu data
- Zaručený elektronický podpis založený na kvalifikovaném certifikátu pro elektronický podpis neboli uznávaný elektronický podpis
 - Na rozdíl od první dvou druhů podpisu musí být potvrzen certifikační autoritou, například Českou poštou nebo První certifikační autoritou
- Kvalifikovaný podpis
 - Nejprísnější podmínky, je na samostatném nosiči a nelze ho přenést
 - Tento podpis vyžadován u veřejnoprávních podepisujících osob (ePrávo, 2020).

Prostý elektronický podpis tedy klasicky zaměstnanci využívají v rámci svých e-mailových komunikací v rámci svých pracovních emailů. Prostřednictvím hesla má také přístupy do interních aplikací a může tak potvrzovat vybrané dokumenty, které není nutno doručovat do vlastních rukou. Může se například jednat o potvrzení účasti na školení nebo

udělení souhlasu s použitím fotografie zaměstnance. U některých dokumentů je však zákonem daná povinnost písemné formy, a to může být například dohoda o náhradě školy, kvalifikační dohoda a další. Musí být splněna podmínka písemné formy, ale dohoda může být zaslána e-mailem a podepsána elektronicky. V případě podpisu pracovní smlouvy, výpovědi nebo dohody o ukončení pracovního poměru je nutno doručit do vlastních rukou, a v takovém případě je možno využívat uznávané elektronické podpisy. Využívání elektronických podpisů může výrazně zjednodušit personální agendu (Právní prostor, 2022).

Na závěr této kapitoly můžeme doplnit velmi důležité téma, tedy že ať už se jedná o digitalizaci celého podniku, digitalizaci mzdové agendy nebo personálních záležitostí, jednou z nejdůležitějších aspektů je zajištění kybernetické bezpečnosti. Moderní technologie kladou vysoké nároky na integraci s ostatními systémy. Přínosy jsou skutečně velké, ale s digitalizací jsou spojeny mnohé výzvy, jako jsou různé etické důsledky nebo hrozba kybernetického útoku a například úniku dat (Vrabcová, 2021, s. 16).

Úměrně tomu, jak se společnost mění na informační, narůstá podíl hrozeb a kybernetických rizik, což by měly podniky v procesu digitalizace také zohlednit a na ochranu dat se více soustředit (Šak, 2018, s. 220).

Další příležitostí digitalizace personální a mzdové agendy bude chystaná Novela Zákoníku práce, která nabyde účinnosti dne 1. 7. 2023. Doposud nebylo zákonem přímo vymezeno, které písemnosti je možné uzavírat elektronicky, přestože to zákon přímo nezakazoval. Nově dle MPSVc (2023) chystaná Novela Zákoníku práce definuje okruh dokumentů, které bude možno podepisovat elektronicky.

V této kapitole byla představena digitalizace a digitalizační transformace, pozornost pak byla věnována digitalizaci v personálním oddělení a v rámci mzdové agendy. Následující kapitola se zaměří na personálně mzdovou agendu.

3.3.3 Personální portál

„Personální portál vytváří prostřednictvím webových stránek společné webové rozhraní pro personální informační systém a okolní informační systémy.“ Jedná se o snadný a napřímo dostupný přístup k personálním údajům, který personalistům a manažerům usnadní orientaci v činnostech, které na pravidelné, často denní bázi provádějí. Zejména manažerům přináší ucelenou informační oporu při řízení svěřeného okruhu

zaměstnanců. Oprávněné údaje lze rovněž poskytnout prostřednictvím personálního portálu i zaměstnancům, týkajících se jejich pracovněprávního vztahu. Jednou z funkcí personálního portálu zpřístupněným zaměstnancům je možnost aktualizace vlastních osobních údajů a vyřizování další pracovněprávní agendy. Výhodou zavedení personálního portálu je rostoucí efektivita personální práce manažerů a personalistů, snižování administrativní náročnosti, zdokonalení komunikace na obou zúčastněných stranách, jelikož přímé poskytnutí přístupů zaměstnancům je jedním z faktorů, který zefektivňuje komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Všechny zmíněné benefity vedou také k optimalizaci nákladů společnosti. Z psychologického pohledu rovněž zaměstnanecký portál vyvolává u zaměstnanců pocity důležitosti a odpovědnosti, což může vést až ke zlepšení jejich pracovního výkonu (Šikýř, 2016, s. 172).

Síťově orientovaný personální portál je dokonce v odborné literatuře označován za největší pokrok v technologiích určených pro personální oddělení. Zaměstnanci mají okamžitý přístup k informacím, personální portály také mohou být využívány pro vzdělávání, individuální školící programy (Walker, 2003, s. 13).

Z výše uvedeného textu vyplývá, že personální portál mohou využívat jak manažeři a personalisté, kteří získají jednoduchý a přímý přístup ke všem personálním a souvisejícím údajům důležitým pro jejich práci, tak i samotní zaměstnanci. Personální portál umožňuje zavést takzvanou personální samoobsluhu, která může být realizována ve formě manažerského samoobslužného systému a zaměstnaneckého samoobslužného systému. V případě manažerského samoobslužného systému je jako výhoda zmiňována zvýšená účinnost práce manažerů, efektivní metodická, administrativní i analytická podpora, snížení administrativních nákladů. U zaměstnaneckého samoobslužného systému je zdůrazňována možnost zaměstnanců účastnit se personalistiky v organizaci nebo možnost komunikovat s manažery a personalisty, a podobně (Šikýř, 2014, s. 149).

4 Analytická část práce

Pro praktickou část této diplomové práce, respektive pro zpracování případové studie byla vybrána společnost, jejíž vizí do budoucna je kompletní automatizace všech vnitropodnikových procesů. Pro účely této diplomové práce byla autorkou vybrána personálně mzdová agenda, na kterou se zaměřuje v praktické části diplomové práce. Název společnosti není záměrně uveden, neboť si vybraná účetní jednotka výslovně zveřejnění nepřeje.

Společnost na trhu funguje více než 20 let a v posledních letech rozšířila své síť po celé České republice a výrazně rozšířila počet svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu se dosavadní systém zpracovávání personálně mzdové agendy jeví jako neefektivní a špatnou komunikací mezi zaměstnanci a HR oddělením vzniká celá řada neshod a časové prodlevy ve zpracovávaných procesech, včetně legislativních odchylek.

V následujících kapitolách bude představena účetní jednotka z hlediska personálního složení, ve kterých budou popsány vybrané procesy personální a mzdové agendy, které jsou zároveň i výstupem případové studie v souvislosti s jejich digitalizací. Návrhy a doporučení jsou výhradně dílem autorky diplomové práce a plynou z dosavadní nespokojenosti zaměstnanců, týkající se komunikace s HR oddělením, přičemž dalším motivem autorky byly i samotné mzdové účetní, kterým se systém pracovního zpracovávání jim svěřené agendy jeví chaoticky a jejich očekávání na danou pozici nejsou v souladu s dostupnou realitou.

4.1 Údaje o účetní jednotce

4.1.1 Personální struktura

V současné době účetní jednotka eviduje aktivních 3199 pracovněprávních vztahů.

Druh pracovněprávních vztahů popisuje tabulka 1. Tento počet zaměstnanců zpracovávají čtyři mzdové účetní, vychází to tedy přibližně na 800 výplatních pásek na jednu mzdovou účetní. Aktuálně účetní jednotka zaměstnává dva HR admin specialisty, kteří připravují pracovní smlouvy, dodatky k pracovním smlouvám, mzdové výměry a další administrativu. V případě sezónních výkyvů jim vypomáhají další dva zaměstnanci HR oddělení.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců k 31.12.2021

Druh PPV	Počet
HPP	2450
DPČ	272
DPP	477
Celkem	3199

Zdroj: personálně mzdový SW, vlastní zpracování, 2022

4.1.1.1 Fluktuace

Odchodem zaměstnance mnohdy kontakt s HR oddělením nekončí. Od bývalých zaměstnanců vyvstává celá řada požadavků zejména směrem ke mzdové účtárně, a tím se celá agenda rozšiřuje.

Tabulka níže udává počet zaměstnanců, kteří ve sledovaném období ukončili pracovní poměr. Fluktuace ve vybrané společnosti je poměrně vysoká, a proto vystavovaných potvrzení a další administrativa, popsaná v následujících bodech, výrazně zasahuje do náplně práce HR oddělení, zejména z hlediska času. Autorka diplomové práce odhaduje vyšší časové náročnosti ukončení 1 pracovního poměru přibližně na 1 hodinu času HR oddělení. Odhad autorky vychází z vlastního průzkumu v rámci získávání podkladů pro zpracování diplomové práce. Zpracovávané okruhy týkající se ukončení pracovního poměru jsou popsány v kapitole 4.2 této diplomové práce.

Tabulka 2: Počet ukončených pracovních poměrů za rok 2021

Měsíc	Počet ukončených PP
1	79
2	91
3	89
4	92
5	93
6	88
7	78
8	92
9	93
10	101
11	103
12	128

Zdroj: personálně mzdový SW, vlastní zpracování, 2022

Tabulka 2 kopíruje trend fluktuace z předchozích let, ze kterého vyplývá, že fluktuace zaměstnanců je v některých měsících vyšší, a to zejména koncem roku. Vzhledem k tomuto faktu je možné konstatovat, že právě v těchto měsících je HR oddělení zatíženo nejvíce vybavováním potřebné administrativy, která přesahuje nad rámec stanoveného měsíčního fondu pracovní doby, a tím narůstají náklady na přesčasovou práci.

4.1.1.2 Věková struktura zaměstnanců

Průměrný věk zaměstnanců organizace činí 32 let. Níže vyobrazená tabulka znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců:

Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců

Věk	Počet zaměstnanců
18 - 20	121
20 - 30	1093
30 - 40	838
40 - 50	395
50 - 60	3

Zdroj: personálně mzdový SW, vlastní zpracování, 2022

4.2 Popis výchozí situace

V současné chvíli účetní jednotka zpracovává veškeré okruhy personální a mzdové agendy v papírové podobě. Tento fakt s sebou nese spoustu bariér, které brání flexibilnímu a hbitému vedení personální agendy a následným blokacím při zpracování mzdových uzávěrek. Kromě interních komplikací s sebou tyto prodlevy přináší i legislativní komplikace a hrozbu případných pokut za pozdní hlášení na příslušné úřady. Zejména v období konce roku, kdy je nejvyšší fluktuace, je HR oddělení zatíženo administrativou nejvíce.

Jelikož se jedná o účetní jednotku, která má pobočky rozmístěné po celé České republice, je obtížnější distribuce dokladů mezi zaměstnanci a centrálou, která zpracovává tuto agendu. První bariérou je návratnost podepsaných dokumentů. Při nástupu zaměstnance je časově náročné získat zpět podepsanou pracovní smlouvu a další vstupní dokumenty, bez kterých nelze zpracovat mzdy. Jedná-li se o tok dokumentů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, není to jen případ pracovních smluv, které souvisí s nově nastupujícími

zaměstnanci, ale týká se to i případných dodatků k trvajícím pracovněprávním vztahům nebo prokazujících dokumentů v souvislosti se zpracováním ročního zúčtování daně.

Kromě časových prodlev se dosavadní způsob směny dokumentů mezi pobočkami a centrálou společností významně odráží i v nákladech společnosti.

4.2.1 Využívaný personálně mzdový systém

V aktuální chvíli využívá účetní jednotka personálně mzdový systém od poskytovatele Vema. Účetní jednotka odebírá základní balíček Mzdy Komplet, který zajišťuje kompletní zpracování mezd, ale neposkytuje další benefity, proto je podstatná část práce HR oddělení řešena manuálně bez známek automatizace.

Základní balíček Mzdy komplet poskytuje kompletní zpracování mezd v souladu s platnou legislativou, kterou dodavatel SW v případě legislativní změny aplikuje do výpočtu mezd. Dále balíček umí vypočítat srážky ze mzdy, umožňuje elektronickou komunikaci s ČSSZ a zdravotními pojišťovnami, automatické opravy do minulosti a rozpouštění mzdových nákladů mezi účetní nákladová střediska.

4.2.2 Uzavírání pracovněprávních dokumentů s novými zaměstnanci

Společnost v první řadě usiluje o obsazení volných pozic pracovníky z vnitřních zdrojů. Ve chvíli, kdy účetní jednotka zjistí potřebu zaměstnat nového pracovníka, nejprve příslušný náborář vyvěsí interní inzerát na interní web. Zaměstnanci, kteří na svých pozicích pracují již delší čas a práce je nenaplnuje, mohou přemýšlet o změně zaměstnání. Pro zaměstnance by bylo z psychologického hlediska výhodnější změnit pracovní pozici v rámci společnosti, kterou již zná a chápe vnitropodnikové procesy, to je důvodem primárního čerpání zaměstnanců z vlastních zdrojů.

Jestliže se v rámci firmy ale nenajde vhodný kandidát nebo se na pozici nikdo nepřihlásí, náboráři vyvěsí inzerát na své webové stránky. Někteří náboráři, kteří již pracují ve firmě nějaký čas, kontaktují i bývalé uchazeče o zaměstnání, kteří se na stejnou nebo obdobnou pozici v minulosti již hlásili a kteří je zaujali, ale nakonec nebyli vybráni, protože v tu chvíli měl o pozici zájem někdo ještě více kvalifikovaný.

Následně postupně začínají přicházet první životopisy od uchazečů. Probíhá preselekcce uchazečů a náboráři se snaží o rychlé reakce a plánování pohovorů.

Zaměstnavatel vybírá nové pracovníky pečlivě, proto se v rámci výběrových řízení setkávají kandidáti osobně s náboráři a potenciálními vedoucími pracovníky obvykle vícekrát než jednou. Zaměstnavatel rovněž podporuje zejména u THP pracovníků možnost práce z domova, proto se sjíždějí do Prahy na výběrová řízení uchazeči z různých míst České republiky. Průběh výběrových řízení si náboráři zapisují do MS Word nebo do MS Excel, dle vlastního výběru, jak jim to vyhovuje. Tyto dokumenty si pak ukládají do svého počítače a na jejich základě provedou vyhodnocení kandidáta a navrhnou další kroky, zda ve výběrovém řízení pokračovat nebo zda kandidáta zamítnout.

V době pandemické krize se výběrová řízení uskutečňovala výhradně v on-line režimu pomocí platformy MS Teams, ale podpis smlouvy probíhal již na fyzické úrovni, ale ve snaze omezení osobního kontaktu v souvislosti s šířením pandemie, podpis proběhl až v den, který byl zároveň dnem vzniku pracovního poměru, tedy první pracovní den. Toto řešení autorka diplomové práce považuje za dostačující, protože zaměstnanec, přestože pracoval v režimu home office, se stejně musel první pracovní den dostavit na pracoviště, aby převzal pracovní pomůcky určené k výkonu práce.

Nicméně na českém pracovním trhu se v praxi setkáváme i se situacemi, kdy si zaměstnavatel v průběhu kandidátovy dvouměsíční výpovědní doby může jeho nástup z různých důvodů rozmyslet.

Zaměstnavatel z tohoto důvodu zasílá zaměstnancům tzv. nabídkový dopis, ve kterém mu sděluje úspěšnost jeho výběrového řízení a nabízí mu podmínky, za kterých by v případě zaměstnancova souhlasu mohli vzájemně uzavřít pracovněprávní vztah. Z rešerše literatury vyplývá, že nabídkový dopis je oboustranně závazný, a proto může zaměstnanec s nástupem k výkonu práce u zaměstnavatele počítat. V opačném případě může zaměstnanec podniknout jisté právní kroky, aby ze strany zaměstnavatele došlo k náhradě škody, kterou svým jednáním způsobil. Nelze ale předpokládat, že všichni zaměstnanci mají právní povědomí, proto u některých případů může docházet k obavám, že možnost pracovního poměru zaměstnavatel ještě přehodnotí, a to zejména v případech, kdy zaměstnanec ještě vykonává práci pro jiného zaměstnavatele a teprve bude tento pracovní poměr ukončovat. Z tohoto důvodu se autorka diplomové práce domnívá, že z psychologického hlediska uchazeči nahlíží na pracovní smlouvu více závazně, a proto

by ocenili možnost podpisu pracovní smlouvy v brzké době po odsouhlasení pracovní nabídky, která specifikuje všechny podmínky vzniku pracovněprávního vztahu.

Ve chvíli, kdy zaměstnanec zaměstnavateli potvrdí nabídku spolupráce a souhlasí s podmínkami, HR oddělení mu zašle prostřednictvím e-mailu k vyplnění osobní dotazník, ve kterém budoucí zaměstnanec uvede své osobní údaje, které se zahrnují do pracovní smlouvy a dalších dokumentů, souvisejících se vznikem pracovního poměru. V neposlední řadě je osobní dotazník využit primárně pro získání identifikačních údajů zaměstnance, potřebných pro kompletaci žádosti o posouzení zdravotní způsobilosti, tedy pro absolvování vstupní lékařské prohlídky, jak již bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce.

Dalším krokem HR oddělení na úrovni HR administrátorů je vytvoření žádanky na vstupní lékařskou prohlídku. Po vytvoření žádanky následuje její tisk, otisk razítka a podepsání. Po absolvování lékařské prohlídky s kladným výsledkem potvrzení lékaře o schopnosti zaměstnance vykonávat danou práci, se HR administrátoři pustí do přípravy dokumentů souvisejících se vznikem pracovněprávního vztahu, připravené na podpis v papírové formě a následně je předávají dalšímu okruhu zaměstnanců HR oddělení coby náborářům, aby zajistili podpis nového zaměstnance.

Teprve ve chvíli, kdy jsou dokumenty v papírové formě podepsány, vrací se zpět na začátek procesu k HR administrátorům, kteří provedou evidenci zaměstnanců do personálně mzdového SW. S evidencí úzce souvisí především kontrola doručení všech vystavených dokumentů. Často se stává, že se dokumenty nevrátí všechny. To pak následuje urgence náborářů, aby vysvětlili, kde se zbytek dokumentů nachází a kdy budou chybějící dokumenty dodány. V případě, že se tento problém týká zaměstnanců centrály, kde má současně kanceláře i HR oddělení, řešení nedostatků probíhá v dostatečných lhůtách. Jestliže ale jde o zaměstnance poboček, které se vyskytují mimo Prahu, odkud jsou distribuovány dokumenty poštou, celá doba řešení administrativních nedostatků se velmi protahuje.

Zejména ve chvíli, kdy jsou dokumenty předávány k podpisu až první pracovní den zaměstnance, tento nepříjemně zdlouhavý bod brzdí zpracování mezd a může se dotýkat i propásnutí zákonných lhůt informačních povinností zaměstnavatele vůči zdravotním pojišťovnám, ČSSZ a dalším institucím.

Po založení karty zaměstnance do personálně mzdového SW následují kroky mzdové účetní, která zaměstnance přihlásí na zdravotní pojišťovny a ČSSZ prostřednictvím E-podání. Přestože je tato agenda ze strany státu již zdigitalizována, účetní jednotka si vede kopie přihlášek i v papírové formě pro případnou kontrolu státním orgánem. V případě zjištění soudem nařízené exekuce následuje také kontaktování příslušného orgánu.

Celý proces formálního přijímání pracovníka od tvorby žádanky na vstupní lékařskou prohlídku přes další dokumenty souvisejících se vznikem pracovního poměru až po evidenci pracovníka do SW jsou zhruba 2 hodiny času HR oddělení na 1 přijímaného pracovníka. Nevýhodou je, že se některé věci dělají vícekrát. Nejdříve se údaje zaměstnance manuálně vypisují do žádanky o lékařskou prohlídku a do pracovní smlouvy, včetně dalších dokumentů. Až poté je pracovník zaveden v personálně mzdové evidenci v SW.

V rámci účetní jednotky platí, že se počet přijímaných pracovníků zhruba shoduje s počtem pracovníků, kteří ukončili pracovní poměr, takže dle tabulky 2 by se dala **časová náročnost** odhadnout na 2 254 hodin času ročně.

4.2.3 Uzavírání pracovněprávních dokumentů se stávajícími zaměstnanci

Doposud zaměstnavatel doručuje písemnosti stávajícím zaměstnancům prostřednictvím České pošty, a to buď jednotlivě na adresu trvalého bydliště zaměstnanců nebo na příslušné pobočky, kde zaměstnanci pracují. Místem výkonu práce se rozumí místo, které je uvedeno v pracovní smlouvě. V praxi se tak setkáváme s tím, že sjednaných míst pro výkon práce může být více, což vyplývá i z rešerše literatury, a proto je někdy obtížnější zjistit, na kterém místě se bude zaměstnanec zrovna nacházet, aby mohlo dojít k podpisu dokumentů.

Nejčastěji doručovanými písemnostmi jsou mzdové výměry nebo dodatky k pracovní smlouvě, které upravují buď sjednanou dobu pracovního poměru, obvykle blíží-li se uplynutí sjednané doby nebo změna pozice. Pro HR oddělení je důležité, aby se dokumenty vrátily podepsané nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti, jak stanovuje zákon. Tento fakt v praxi znamená nezbytnost včasné distribuce mezi zaměstnance. V současné chvíli, kdy HR oddělení sídlí v Praze, je poměrně stěžejním bodem zjistit, kdy a kde bude moci zaměstnanec písemnosti vyzvednout. Jak již bylo zmíněno, nelze

se řídit pouze místem výkonu práce, protože zaměstnanec se může nacházet kdekoli na pracovní cestě. Musely by být dokumenty zasílány s takovým předstihem, aby se rozhodně stihl z pracovní cesty vrátit zpět na místo, které je obvyklé pro jeho výkon práce, což z praktického hlediska není vždy možné, protože některé změny mezd jsou schváleny i méně než týden před plánovaným nabytím účinnosti a v některých případech není možné obratem zaměstnancem podepsanou písemnost vrátit zpět na HR oddělení. V těchto případech se poté často děje, že změna mzdy se sjedná až o měsíc později, než bylo původně v úmyslu, což rozporuje prozaměstnanecký přístup a v ojedinělých případech může dojít až k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, v případě, že daný zaměstnanec zvažoval jinou pracovní nabídku a na zvýšení mzdy u současného zaměstnavatele doopravdy čekal.

Změna mzdových výměrů se nerealizuje jen na úrovni zaměstnanců, kteří se v rámci své práce posunuli, ale také se zvyšování mezd v dané společnosti odvíjí od každoroční valorizace minimální mzdy, jak bylo zmíněno v rešerši literatury. Netýká se zpravidla všech zaměstnanců, ale zejména těch, kteří minimální mzdu pobírají a měla by se jim od následujícího období po zákonné valorizaci navýšení mzdy promítnout ve mzdovém výměru. Doposud účetní jednotka kontrolovala výši mezd manuálním způsobem tak, že procházela jednotlivé zaměstnance ve mzdovém SW dle abecedy, aby odhalila, koho by se měla valorizace mzdy dotýkat, s tím, že při současném počtu zaměstnanců může snáze dojít k přehlédnutí některého ze zaměstnanců. Mzdový SW v současné chvíli není nastaven tak, aby dokázal na tyto případy upozornit. Sice po hromadném výpočtu mezd se mzdové účetní objeví na obrazovce monitoru protokol, který obsahuje případné chyby ve výpočtu nebo porušení legislativy. Objeví se i informace o tom, že nebyla u konkrétního pracovníka nebo pracovníků dodržena zákonem daná minimální mzda, která je zároveň programem dopočtena a dorovnání mzdy alespoň do výše minimální mzdy se promítne do výplatní pásky.

Autorka diplomové práce se domnívá, že z hlediska legitimního odměňování se účetní jednotka nedopouští porušování výplaty minimální mzdy, protože zaměstnanci byl posléze učiněn doplatek do minimální mzdy, přesto absence mzdového výměru může mít za následek ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance a případný podnět pro orgány státní správy, které odměňování firem kontrolují. Jestliže se zvyšuje minimální mzda od 1. dne daného roku, od tohoto měsíce by měla být mzda navýšena. Jak bylo zmíněno v rešerši literatury, mzdový výměr lze podepsat nejpozději první pracovní den, kdy změna

nastala, a v případě, že se tak nestane, zaměstnanec může nabýt dojmu, že mu mzda zvýšena nebyla a postoj zaměstnavatele může vnímat jako protiprávní, což může vést k demotivaci a u některých jedinců dokonce k ukončení pracovního poměru. V neposlední řadě je také příhodné zmínit, že výplatní páska dorazí zaměstnanci až po uzávěrce mezd, tedy zhruba po měsíci a půl od doby, kdy změna nabyla účinnosti. Do té doby zaměstnanec bez podpisu mzdového výměru vůbec netuší, jak situace spojená s jeho mzdou bude dále probíhat. V horším případě e-mail s výplatní páskou z technických důvodů vůbec nedorazí, což ale není předmětem této kapitoly, problematice výplatních pásek se věnuje více podrobně kapitola 4.2.8 této diplomové práce.

Jednou z možností, která by pomohla urychlit proces posílání dokumentů poštou, by bylo automatické posílání dokumentů na adresy trvalých bydlišť zaměstnanců. Ale v praxi se často setkáme s tím, že trvalé bydliště automaticky neznamená, že je adresou, kde zaměstnanec skutečně trvale žije nebo se alespoň denně zdržuje, rozporovalo by toto jednání opět prozaměstnaneckému přístupu, protože například některé vesnické pošty mají výrazně omezenou pracovní dobu, která může zasahovat do pracovní doby a nelze nutit zaměstnance k čerpání dovolené, aby si mohli dokumenty na pobočce České pošty vyzvednout. Vzhledem k počtu příslušných zaměstnanců na HR, kteří připravují pracovněprávní dokumenty, není časově možné detailně prozkoumávat pracovní dobu zaměstnanců a místa, kde zrovna práci vykonávají, nebo konzultovat jednotlivě s každým zaměstnancem, kde by ideálně chtěl dokumenty podepsat. Proto jsou ve většině případů bez předchozí domluvy dokumenty zasílány automaticky právě na zmíněné pobočky hromadně, a to i za účelem úspory režijních nákladů na poštovní služby.

Vzhledem k výše uvedeným faktům se autorka diplomové práce domnívá, že možností podepsat pracovněprávní dokument digitálně on-line a odkudkoliv, by utužilo vyžadovaný prozaměstnanecký přístup a ušetřilo by výrazným způsobem režijní náklady na odesílání dokumentů, a také by došlo na úrovni HR oddělení k rovnoměrnějšímu rozložení pracovních činností napříč celého měsíce.

Z pohledu **časové náročnosti** není tento proces vyloženě zdlouhavý. Ovšem s přihlédnutím na počet vystavovaných dokumentů, například v době valorizace minimální mzdy nebo valorizace mezd na úrovni organizace, kdy se změna dotkne obsáhlého množství zaměstnanců, se tato agenda zásadně promítne do agendy kompletace osobních spisů, která

je popsána v separátní kapitole, níže v této diplomové práci. Proto autorka diplomové práce odhaduje pouze čistou dobu na přípravu dokumentu a následnou evidenci do SW průměrně v délce 20 minut na jednu připravovanou změnu. Za rok 2021 bylo HR oddělením připravováno celkem 2 659 dokumentů související se vznikem pracovního poměru, což ročně vychází asi na 886 hodin.

4.2.4 Proces prohlášení poplatníka a roční zúčtování daně

4.2.4.1 Roční zúčtování daně

- **Počet žádostí o roční zúčtování daně**

Z tabulky 4 je zřejmé, že více než polovina zaměstnanců má zájem o roční zúčtování daně. Zároveň tabulka 4 popisuje stav počtu zaměstnancům, kterým skutečně bylo roční zúčtování daňových záloh na daň provedeno, což znamená, že tabulka nepopisuje stav počtu zaměstnanců, kteří měli o zúčtování daní zájem. Dalších 56 zaměstnanců v roce 2021, tj. ročního zúčtování daně za rok 2020, nedodalo včas podklady, na základě kterých by bylo možné zúčtování daní realizovat. U dalších 16 zaměstnanců nebyla možnost zúčtování provést, protože měli dle zákona povinnost podat si daňové přiznání na místně příslušném finančním úřadu.

Tabulka 4: Skutečný počet provedení ročního zúčtování daňových záloh

Rok	Počet
2020	1442
2019	1207
2018	1070

Zdroj: personálně mzdový SW, vlastní zpracování, 2022

1) Distribuce daňových formulářů mezi zaměstnance

Každoročně mzdová účtárna distribuuje formuláře k podpisu zaměstnancům dvěma cestami. Zaměstnanci, kteří mají místo výkonu práce v centrále společnosti, se dostavují k podpisům osobně v provozních hodinách mzdové účtárny. Zaměstnancům, kteří pracují na úrovni pobočkových sítí, jsou formuláře zasílány prostřednictvím příslušných HR specialistů, kteří mají danou pobočku z hlediska lidských zdrojů na starosti. Tito zaměstnanci nemají možnost odborné konzultace s účetní, součinnost jim poskytují HR specialisti nebo manažeři, kteří nejsou z hlediska daňové problematiky odborníky,

a to je jeden z případů, kdy nastává komunikační šum, a to například v tom, že zaměstnancům HR specialista nebo manažer potvrdí, že podklady, které posílají na centrálu jsou dostačující.

Obvykle vždy, když vyvstane tato situace, na zaměstnance to působí negativně, protože se domnívají, že informace o neúplnosti podkladů se k nim mohla dostat mnohem dříve, protože oni své dokumenty dodali včas. Z tohoto pohledu se autorka diplomové práce ztotožňuje s názorem zaměstnance, nicméně ne vždy lze zaměstnancům vyhovět v plném rozsahu vzhledem k výrazné administrativní zátěži zpracování této oblasti za dosavadních podmínek a stanovených procesů organizace.

2) Distribuce daňových formulářů od zaměstnanců k rukám mzdové účetní

Jak již bylo řečeno v prvním kroku, zaměstnanci pracující v centrále společnosti formuláře podepíší a obratem odevzdají zpět. V úrovni pobočkové sítě se situace řeší podobným způsobem, s tím, že podepsané formuláře přiveze zpět HR specialista nebo jsou odesílány prostřednictvím České pošty. Může ale také dojít k situaci, kdy v den podepisování HR specialista nezastihne všechny zaměstnance, například z důvodu nemoci nebo dovolené. Tato druhá vlna už se na mzdové oddělení dostává obvykle prostřednictvím České pošty. Tito zaměstnanci, kteří podepisují dodatečně, nemají absolutně žádnou možnost konzultace, a navíc hrozí ztráta zásilky ze strany České pošty. Z finančního hlediska se dá i poštovné považovat za nenávratný náklad.

3) Administrace podepsaných formulářů

Vzhledem k počtu zpracovávaných žádostí o roční zúčtování je zapotřebí udržovat ve vybraných podkladech systém, který usnadní případné vyhledání jednotlivých zaměstnanců. Jediným východiskem z této situace je možnost řazení dle abecedy. Tento úkon se provádí každý den, protože zaměstnanci chodí podepisovat v různé dny dle jejich časových možností a také se vrací doklady poštou, jak bylo popsáno ve druhém kroku tohoto procesu. Žádosti jsou tedy rozděleny do hromádek dle abecedy bez ohledu na to, na jakém pracovišti vykonávají svou práci.

4) Výpočet

Na každou mzdovou účetní připadne složka žádostí seřazena dle abecedy a tu zpracovává. Začne od prvního písmene a zadává do mzdového systému veškeré vstupy

pro výpočet. Při tom kontroluje, zda k procesu eviduje všechny podklady. Touto kontrolou mzdová účetní dochází ke zjištění, že podklady nejsou kompletní a zaměstnanci jsou znovu oslovováni, aby podklady dodali. To s sebou nese jistý diskomfort, protože dokumentů na procházení je spousta, a tak se někdy k zaměstnancům dostane informace pozdě a již nestihnou podklady dodat do zákonného termínu 15. 2. V případě, že nějaký podklad chybí, po kontaktu zaměstnance se žádost s dosavadními podklady odloží do další složky žádostí, která bude odbavena následně po obdržení příslušných podkladů. Opět je potřeba tuto kupu žádostí rovnat dle abecedy, aby se lehce dohledala žádost, jakmile zaměstnanec podklady dodá. Po dodání dokladů se žádost ze složky vyndá a provede se výpočet. Po provedení výpočtu se žádost i s tiskopisem o provedení výpočtu zařadí do třetí složky, ve které jsou již odbavené a spočítané žádosti, srovnané opět dle abecedy.

Při tomto procesu může vzniknout řada chybných kroků, které by mohly zapříčinit dočasnou ztrátu dokladů. Jelikož už existují složky tři, může dojít k mylnému zařazení do špatné složky, a poté nabytí dojmu, že žádost vůbec mzdová účtárna neeviduje.

Je to činnost velmi administrativně náročná, ačkoliv se může zdát náročná legislativa, rychlost zpracování určuje právě administrativní systém, který účetní jednotka zvolí. Další okolností je fakt, že mzdová účtárna nemá rozdělené zaměstnance dle středisek zpracovávání, zpracovává se roční zúčtování týmově, tedy dle zmíněné abecedy a formou tří hromádek. Tento systém musí každá účetní v rámci účetní jednotky dodržet, protože na případné dotazy ze strany zaměstnanců musí odpovědět ta účetní, která dotaz obdrží, bez ohledu na vlastní abecední zpracování, což znamená, že pro lehčí orientaci musí být dodržen jednotný systém rozřazení.

5) Vrácení přeplatku zaměstnanci

Přeplatek z ročního zúčtování je vrácen zaměstnancům spolu se mzdou nejpozději za měsíc březen. Zaměstnanci jsou mnohdy zvědaví nebo se domnívají, že přeplatek na dani měl být vyšší. V současné době zaměstnanci nemají náhled na provedený výpočet, takže si svépomocí nemohou správnost výpočtu zkontrolovat.

Po odeslání mezd, které obsahují i přeplatky z ročního zúčtování, zavalí e-mailovou schránku mzdové účtárny obrovský počet e-mailů od zaměstnanců, kteří chtějí konzultovat výši přeplatku. Opětovnou kontrolou se může zjistit, že se zaměstnanec spletl a vyúčtování bylo provedeno správně. V horších případech, které se ale běžně dějí, je skutečnost,

že se neselekaly s jeho žádostí všechny doklady. Některé doklady zasílají zaměstnanci cestou e-mailu, protože v době, kdy podepisují žádosti, nemají potřebné dokumenty ještě k dispozici (například potvrzení o platbě soukromého pojištění a další). Ve chvíli, kdy je prokazatelné, že zaměstnanec dokument posílal e-mailem, provede se oprava ročního zúčtování daně. Pak ale nastávají i situace, kdy si zaměstnanec bude stát za tím, že dokumenty odevzdával fyzicky, ale byly pravděpodobně dotyčnou osobou ztraceny. Když nastane tato situace, nikdo neví, jak by se měl správně zachovat. Zaměstnanec měl doklady odevzdat do 15. 2. a nemá žádný důkaz o jejich odevzdání. Zároveň se ale zaměstnanec může rozzlobit, pokud o slevu přijde nebo bude muset jít podat dodatečné daňové přiznání. Autorka diplomové práce se domnívá, že pokud by zaměstnanec doručil obratem stejnopis potvrzení, které již jednou údajně odevzdal, roční zúčtování daně se může opravit. Skutečnost pozdního dodání případné kontroly finančního úřadu nemají šanci odhalit, jestliže na dodaných potvrzeních budou datумы vyhotovení v souladu se zákonným datem 15. 2. a výpočet bude proveden do 31. 1.

Zároveň se ale autorka diplomové práce domnívá, že výše uvedené jednání není zcela v souladu se zákonem a bylo by na místě se těmto nedostatkům plně vyvarovat. Dále by účetní jednotka mohla předcházet nadbytečným dotazům, kdy se po přezkoumání zjistí, že zaměstnanec se špatného výpočtu obával zbytečně.

Z hlediska **časové náročnosti** je právě roční zúčtování daně nejvíce obávanou agendou ze strany HR oddělení, které stráví celkový čas na zpracování ročního zúčtování celkem 180 hodin za rok, s tím, že je nutno vyzdvihnout fakt, že roční zúčtování se provádí nejdříve od 15. 1., kdy je termín uzávěrky mezd za poslední měsíc předchozího roku, za které se roční zúčtování provádí. Zároveň jsou přeplatky zaměstnancům poskytnuty nejpozději ve mzdě za měsíc březen. Celý proces tedy trvá nejdříve od 15. 1. maximálně do 31. 3., přičemž ale termín teprve pro odevzdání žádosti o roční zúčtování je 15. 2. V těchto dotčených intervalech je každoročně mzdová účtárna velmi vytížena, vzhledem k tomu, že v tomto období k běžným činnostem přibude ještě roční zúčtování. Výpočet ročního zúčtování je přitom ale nejnížší časovou položkou. Základní časový rozpočet na roční zúčtování navyšuje právě zdlouhavost procesu ohledně distribuce podepsaných žádostí a jejich nekompletnost ze strany zaměstnanců.

4.2.4.2 Prohlášení poplatníka

Současně s rozesláním žádosti o roční zúčtování daně, distribuuje mzdová účtárna rovněž tiskopis Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob. Distribuční cesty jsou totožné s cestami týkajícími se ročního zúčtování daně. Rovněž se k prohlášení poplatníka dokládají podklady pro účely slev na dani, které chtějí zaměstnanci uplatňovat na měsíční bázi.

U nově nastupujících zaměstnanců prohlášení poplatníka podepisují zaměstnanci souběžně s podpisem pracovní smlouvy a dalších souvisejících dokumentů se vznikem pracovního poměru.

V rámci **časové náročnosti** je proces prohlášení poplatníka rovněž poměrně zdlouhavým procesem, vyžadující zvýšené pozornosti při promítání do personálně mzdového SW. Autorka diplomové práce odhadla dosavadní čas zpracování na 40 hodin ročně, přičemž opět nelze systém práce rozložit do jiných měsíců, než kdy je téma prohlášení poplatníka aktuální. Jedná se zpravidla o přelom ledna a února. Jakmile se prohlášení poplatníka odevzdají zpátky na centrálu společnosti k rukám mzdové účetní, probíhá jejich kontrola a zadávání do systému. Sleva na poplatníka je zaměstnancům, kteří podepsali prohlášení, zohledněna již ve mzdě za měsíc leden, takže slevy jsou zadávány nejpozději do 15. 2. Bohužel ale toto není konečný termín, kdy se na mzdovém oddělení téma prohlášení poplatníka uzavře. Kvůli náročné směně dokumentů mezi pobočkami a centrálou se občas stane, že některá prohlášení vůbec nedorazí, takže zaměstnanci po první mzdě v daném roce zjistí, že slevu nedostali a následně kontaktují mzdové oddělení s reklamací.

4.2.5 Vedení osobního spisu

V aktuální chvíli vede účetní jednotka osobní spisy zaměstnanců pouze v papírové podobě bez pořízení stejnopisů v elektronické podobě.

Vedení osobního spisu v papírové podobě je velice časově náročné. Osobní spisy jsou založeny v kartotékách a jsou seřazeny podle abecedy. Vzhledem k GDPR jsou kartotéky zamčené a odemykají se pouze v případě, že je třeba s osobními spisy pracovat. Osobní spisy kompletují HR administrátoři a v průběhu trvání zaměstnání je doplňují o další dokumenty, které jsou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem uzavírány. Osobní

spis je často navštěvovaný ze strany personalistů i mzdových účetních. Vzhledem k zamykání kartoték potřebuje každý dotyčný zaměstnanec klíč od každé kartotéky.

V osobním spisu zaměstnance účetní jednotka ukládá pracovní smlouvy včetně dodatků, mzdové výměry, vstupní i periodické lékařské prohlídky a další dokumenty související se vznikem a průběhem pracovněprávního vztahu. Rovněž osobní spis v účetní jednotce obsahuje ELDP, prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob, žádosti o roční zúčtování daně.

Častým uživatelem osobního spisu je také sám zaměstnanec, který neuvážlivě odevzdal svému zaměstnavateli originální dokument bez předchozího pořízení kopie. Jestliže taková situace nastane a zaměstnanec dokument potřebuje získat zpět, ať už v originální verzi nebo v prosté kopii, navštěvuje za tímto účelem HR administrátory, kteří mu dokument vydají nebo pořídí kopii.

Kompletace osobních spisů v papírové podobě, včetně manipulace s nimi, vyžaduje časovou náročnost ve výši 1056 hodin ročně. Typicky nejdelším procesem je kompletace spisu u nově nastupujícího zaměstnance a archivace spisů odešlých zaměstnanců. Další čas je věnován manipulaci se spisy, a to zejména zakládání nově podepsaných dokumentů nebo dohledávání starších dokumentů potřebných pro kontrolu nebo zpracování některé agendy.

4.2.6 Agenda lékařských prohlídek

V současné době vystavují žádanky o zdravotní prohlídky HR administrátoři. Příprava probíhá pravidelně na měsíční bázi. Každý měsíc pomocí sestavy končících platností lékařských prohlídek, které nabízí personálně mzdový SW, HR administrátoři exportují sestavu, která obsahuje končící platnosti zdravotních prohlídek ve vybraném období.

Na základě tohoto výstupu ručně v šabloně žádanky o lékařskou prohlídku, kterou mají uloženou v počítači ve formě dokumentu Word, vypisují náležitosti, které žádanka obsahuje. Obvykle identifikační údaje opisují ze systému a kategorie prací uvádí dle předchozí absolvované zdravotní způsobilosti. Doposud totiž zadávají jednotlivé kategorie a rizika znovu s každou zdravotní prohlídkou a nastavují jim datum platnosti. Datum platnosti způsobilosti vyplývá z posudku lékaře. Jelikož se ale stává, že lékař bohužel opomene některý z faktů, kterými se řídí zákonné doby, po které posudek platí, HR oddělení se snaží doby raději kontrolovat, aby později nedošlo k nějakému zanedbání.

SW doposud neumí pohlídat správnost zadaných dob například s ohledem na noční práci, kdy se doba platnosti posudku snižuje.

Nevýhodou tohoto postupu je fakt, že předchozí lékařská prohlídka nemusí být v systému zaevidována správně, což by znamenalo opomenutí některých z bodů rizik, které výkon práce doprovází. Této chybě by se dalo vyvarovat, kdyby při vystavování žádosti byla ověřena správnost údajů v SW s předchozí žádankou a vystaveným posudkem od lékaře, což by bylo ale velice časově náročné, protože posudky a staré žádosti jsou evidovány v osobním spisu, doposud vedeném v papírové podobě. Náročnost dohledávání dokumentů v osobním spisu byla popsána v předchozí podkapitole této diplomové práce.

Ve chvíli, kdy je žádanka vystavena, je distribuována e-mailem přímému nadřízenému, jehož úkolem je zaměstnance informovat o končící platnosti jeho zdravotní prohlídky a předat mu žádanku, aby mohl prohlídku absolvovat. V tomto bodě HR oddělení absolutně ztrácí přehled o tom, v jaké fázi se žádanka nachází. Není jasné, jestli byla zaměstnanci řádně předána. Manažeři si mnohdy neuvědomují vážnost a zákonné náležitosti související se zaměstnáváním osob, tudíž v zápalu do vlastní práce e-mail s lékařskou prohlídkou odsouvají na vhodnější dobu, kdy mají volnější pracovní den. To vede k prodlevám a bohužel se stává, že při předání žádanky na poslední chvíli již není možné zaměstnance objednat k lékaři v době, kdy mu předchozí prohlídka ještě platí. Často o tom zaměstnanec opomene kohokoliv z nadřízených nebo styčných pracovníků HR oddělení informovat, přestože vykonává dále práci.

Po absolvování zdravotní prohlídky zaměstnanec musí dopravit posudek na HR oddělení, potažmo zaměstnavateli. V současné době není interně předepsaný postup, jakou formou má posudek distribuovat na HR oddělení. Někteří zaměstnanci odevzdávají posudky nadřízenému, který je postupuje dále, jiní zaměstnanci odnášejí napřímo do kanceláře HR oddělení. Z poboček jsou posudky zasílány poštovní zásilkou s ostatními dokumenty. Nevýhodou tohoto postupu je hrozba ztráty posudku v papírové podobě. Jelikož celý proces probíhá intuitivně bez předepsaných postupů pro zaměstnance, obvykle je obtížné ztracený dokument na cestě dohledat. V případě, že se posudek nenajde, musí si zaměstnanec opatřit nový posudek od lékaře, nemusí se znovu podrobit vyšetření, pouze stačí, aby mu lékař posudek opětovně vydal. Lékař může požadovat za vydání posudku opět poplatek, který zaměstnancům proplácí zaměstnavatel, dále zaměstnanec navštíví lékaře

v pracovní době, takže mu náleží i náhrada mzdy za dobu, kterou u lékaře strávil a zaměstnavateli vznikají navíc ještě prostoje, protože zaměstnanec v pracovní době nevykonával práci, ale sháněl lékařský posudek, který byl původně vzhledem k nesystematickému procesu ztracen.

V neposlední řadě se celý proces může protáhnout, jestliže původní prohlídka byla absolvována těsně před uplynutím platnosti předchozí prohlídky, zaměstnanec by byl bez posudku lékaře považován za nezpůsobilého k výkonu práce a nemohl by práci vykonávat, dokud by nepřinesl náhradní posudek.

Předchozí zmíněné následky pramenící z absence automatizace procesů v problematice pracovnělékařských služeb si účetní jednotka příliš neuvědomuje, protože jednak zaměstnanci nevykonávají příliš těžké práce a zaměstnává spíše mladé lidi, periodicita absolvování lékařských prohlídek nepřipadá každoročně na mnoho zaměstnanců, a navíc vzhledem k výše zmíněné fluktuaci zaměstnanců, se častokrát ani nestává, že by zaměstnanci skončila platnost lékařské prohlídky v době, kdy u zaměstnavatele vykonává práci. Ovšem ale nahodilá kontrola může přijít kdykoliv, mnohdy i kvůli jiným podezřením a na lékařské prohlídky narazí náhodně. Autorka diplomové práce se domnívá, že nejde jen o případné vyměřené pokuty, ale i o pověst firmy. Pokud firmě jakýkoliv státní orgán nalezne skutečnosti rozporující legislativní stránku dané problematiky, může nastat fakt, že firma se ocitne na seznamu společností, na které se úřady více zaměří a hloubka i četnost prováděných kontrol bude nabírat intenzivnějšího charakteru. V závažnějším případě se může stát zaměstnanci i pracovní úraz, který by pramenil ze zhoršení jeho zdravotního stavu, které nebylo lékařem včas odhaleno.

Časová náročnost agendy lékařských prohlídek byla autorkou diplomové práce odhadnuta na 500 hodin ročně. V této době je započteno vytvoření žádanky, kterému předchází dohledávání potřebných náležitostí a následná evidence do SW po absolvování prohlídky. Založení do osobního spisu zde není vyčísleno, protože zakládání dokumentů do spisu již bylo vyčísleno v předchozí kapitole.

4.2.7 Změny údajů zaměstnance

Jelikož se některé údaje od začátku pracovního poměru mohou měnit, typickým příkladem by bylo například trvalé bydliště zaměstnance nebo číslo účtu, na který si zaměstnanec přeje poukazovat mzdu, je nutné tyto změny zaměstnavateli oznámit.

To se děje i v případě vybrané účetní jednotky, která aktualizaci údajů řeší se zaměstnanci v papírové podobě. Na intranetu je zaměstnancům pro tyto účely dostupný tiskopis, který zaměstnanec vyplní a předá na HR oddělení.

Zadávání do SW probíhá formou opisování z papírového dokumentu. HR oddělení po úpravě kmenových dat v personálně mzdovém SW založí dokument v papírové podobě do osobního spisu zaměstnance.

Tento způsob nahlašování změny údajů se účetní jednotce neosvědčil. Jelikož v některých případech, jako je například změna čísla účtu, je nežádoucí jakákoliv prodleva při zpracování nebo ztráta dokumentů. Již se ale několikrát stalo, že například žádost o změnu čísla účtu včas na HR oddělení nedorazila nebo byla po cestě ztracena, stejně jako mzda zaměstnance, která ve výplatním termínu nedorazila na jím zvolený bankovní účet.

Mzda, poukázaná na již držitelem zrušený bankovní účet, banka vrací zpět na účet příkazce. Tím si nepřidělává práci pouze mzdová účtárna, ale také oddělení, které zadává bankovní příkazy do banky, protože jej musí zadávat znovu a vrácenou platbu zaúčtovat.

V neposlední řadě je to sám zaměstnanec, který na chaotickém přístupu utrpí nejvíce, protože čeká na mzdu, kterou nedostal. Celý proces se může protáhnout, protože zároveň nestačí, aby zaměstnanec kontaktoval HR oddělení s tím, že mu nepřišla mzda. Nejprve se musí celá situace ověřit s oddělením, které zpracovává platby a musí v první řadě dokázat, že se opravdu odeslaná mzda vrátila zpět. To závisí i na rychlosti příslušné banky. Některé banky totiž dodnes nejsou schopny vrátit chybně zadanou platbu obratem, ale může to trvat i několik pracovních dní. Po tuto dobu může zaměstnanec zůstat bez peněz, jestliže nemá našetřené jiné finanční prostředky.

Předchozí uvedená fakta jsou naprosto dostatečným argumentem, proč je přenastavení procesu nevyhnutelné. Z hlediska **časové náročnosti** nelze učinit přesný odhad, vzhledem k různým povahám daného hlášení zaměstnance. Účetní jednotka

v roce 2021 evidovala 149 změnových hlášení ze stran zaměstnanců a na jejich zpracování strávila přibližně 300 hodin.

4.2.8 Výplatní pásky

Výplatní pásky jsou jednou z mála záležitostí personálně mzdové agendy, která již ve vybrané účetní jednotce funguje v digitální podobě. Za současné situace je výplatní páska distribuována automaticky prostřednictvím e-mailu. Tato distribuční cesta ale vykazuje značné nedokonalosti. Heslo k výplatní pásce je příliš složité a zaměstnanci k jeho zjištění nemají v současné chvíli žádný přístup, z čehož vyplývá po odeslání mezd velká spousta e-mailů adresovaných mzdové účtárně, aby poskytla zaměstnancům hesla k výplatním páskám. Někteří zaměstnanci rovněž hesla k výplatním páskám zapomínali, vzhledem k jejich náročnosti a nemožnosti nastavení vlastního hesla.

Systém výplatních pásek na e-mail se zdál zpočátku jako efektivní, avšak se často stávalo, že zaměstnancům někdy e-mail s výplatní páskou ani nedorazil. Dělo se to z neznámých důvodů a poruch, zřejmě na straně zaměstnance například zaplněnou schránkou nebo zrušením e-mailové adresy. Proto v blízké době po digitalizaci výplatních pásek účetní jednotka přistoupila k závěru, že výplatní pásky bude posílat zaměstnancům na pracovní e-maily, u kterých je zajištěna IT podpora ze strany interních IT pracovníků. U stálých zaměstnanců se situace vyřešila, ale u zaměstnanců, kteří postupně odcházeli a odchází, nastává problém v tom, že si obdržené výplatní pásky na pracovní e-maily nikam průběžně neukládali a ani před skončením pracovního poměru tak neučinili. Omezila se tedy komunikace se stávajícími zaměstnanci, ale ti odešli se mnohokrát ozývají, zda by jim mohly být zaslány znovu výplatní pásky na jejich e-mail. Zpracovávaná agenda se tedy příliš nezeštíhlila a naopak mzdová účtárna komunikuje zbytečně moc s bývalými zaměstnanci, o které by se již starat nemusela.

Přestože se proces zpočátku zdál být automatizován, ani v tomto případě se účetní jednotce nepodařilo odstranit **časovou náročnost**. Dodatečné posílání výplatních pásek se ukázalo jako velice časově náročné, protože každý dokument se musel zvlášť ještě zaheslovat, takže nestačilo pouze vyvolat sestavu s výplatní páskou, ale také dohledat heslo, které výplatní pásce daného zaměstnance přísluší. V druhém případě, kdy zaměstnanci ztráceli hesla, vynaložilo HR oddělení další čas na zasílání hesel.

Neefektivní dosavadní automatizace výplatních pásek přineslo HR oddělení celkem 24 hodin práce navíc ročně.

4.2.9 Zpracování a evidence evidenčních listů důchodového pojištění

Jak bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, i pro účely této diplomové práce zvolené účetní jednotce vyplývá zákonná povinnost zpracovávat ELDP.

V současném personálně mzdovém SW již existuje možnost hromadného vytvoření ELDP, který se generuje automaticky na základě zadaných kmenových dat a dále dat čerpajících ze mzdového listu.

Po hromadném vytvoření ELDP se předají k tisku ve dvojitým vyhotovení, z čehož jedno má obdržet zaměstnanec. Po vytisknutí ELDP následuje otisk razítka mzdového oddělení a podpis mzdové účetní. Po kompletaci podpisů jsou ELDP distribuovány zaměstnancům prostřednictvím české pošty na jejich kontaktní, případně trvalé adresy. Zaměstnanci vykonávající práci na centrále společnosti, jsou vyzváni prostřednictvím e-mailu, aby si v dané lhůtě svůj ELDP vyzvedli na HR oddělení.

Autorka diplomové práce hodnotí současný stav jako neefektivní, a to z hlediska časové náročnosti a nákladů na distribuci zaměstnancům. Vyzvedávání ELDP osobně v kanceláři je rovněž zdlouhavé, jelikož někteří zaměstnanci pracují výhradně z režimu home office, a tak nemají prostor si dokumenty vyzvednout. Dokončení daného procesu se protahuje na několik měsíců a v horších případech si zaměstnanci ELDP vůbec nevyzvednou. Považují to za zbytečnou administrativu, o kterou nemají zájem. Jelikož ale zaměstnavatel má povinnost stejnopis zaměstnanci předat, snaží se HR oddělení zaměstnance napřímo kontaktovat e-mailem a připomenout jim vyzvednutí.

Další nevýhodou osobního vyzvedávání je ta, že ELDP obsahuje citlivá data, vypovídající o jeho mzdě, a proto se nesmí stát záměna dokumentů s jiným zaměstnancem. Rovněž nemůže zaměstnanci převzít ELDP jiná osoba, například kolega. V rámci bezpečného předání musí požadovat HR oddělení doklad totožnosti, aby se příslušný zaměstnanec HR oddělení přesvědčil, že dokument odevzdává do rukou, kterým přísluší. Jedná se o společnost, která zaměstnává více než 2 tisíce zaměstnanců, není v silách HR oddělení určovat možnou totožnost intuitivně.

Na Českou správu sociálního zabezpečení jsou zasílány automaticky cestou přes E-podání, kterou umožňuje současný personálně mzdový SW.

Časová náročnost procesu je autorkou diplomové práce odhadnuta na 60 hodin ročně, přičemž je zahrnuta i doba vydávání ELDP zaměstnancům.

4.2.10 Vystavování potvrzení pro zaměstnance

Dotčený úsek HR oddělení zpracovává potvrzení pro zaměstnance, o které sami žádají. Ve většině případů zaměstnanci posílají žádost o vyplnění e-mailovou komunikací, obvykle se potvrzení týkají spíše mzdové části HR oddělení.

Mzdová účetní potvrzení vyplní buď na počítači, pokud to potvrzení umožňuje nebo jej vytiskne a vyplní psanou formou. Po otisknutí razítka a podepsání dokument naskenuje a přepošle zpátky zaměstnanci.

Nejčastějším požadavkem o vyplnění jsou potvrzení o **výši příjmů pro banku** v souvislosti s žádostí o hypotéku. Zaměstnanec přeпоšle e-mailem mzdové účtárně tiskopis, který stáhl z webových stránek banky. Někteří zaměstnanci vyžadují potvrzení teprve k prvotnímu jednání s bankami, kdy ještě nemají jasnou vizi, u které banky budou hypotéku čerpat, a proto se stává, že jeden zaměstnanec pošle více potvrzení najednou. Autorka diplomové práce se domnívá, že v tomto případě by měl postačit zaměstnanci pouze mzdový list za příslušné období, aby mohl bance své příjmy odhalit. Konečné potvrzení by měl zaměstnanec chtít teprve ve chvíli, kdy už je s konkrétní bankou v pokročilejší fázi jednání o hypotéce. Nicméně v praxi se můžeme setkat i s tím, že zaměstnanec mzdový list akceptovat nebude a bude i po vysvětlení nadále vyžadovat potvrzení na bankou předepsaných tiskopisech. V tomto případě neexistuje pro mzdovou účetní žádná opora ze strany zákona, takže se obvykle vychází vstřícně zaměstnanci, který obdrží vyplněná potvrzení pro banku, a to i za předpokladu, že se tiskopisy týkají například pěti různých bank, které se teprve chystá oslovit.

Dalším často žádaným potvrzením je potvrzení o skutečnosti, že zaměstnavatel odvádí za zaměstnance **zdravotní pojištění alespoň z minimálního vyměřovacího základu**. Skutečnosti ověří mzdová účetní, potvrzení napíše volnou formou v MS Word, vytiskne a po otisku razítka odešle zpět zaměstnanci prostřednictvím e-mailové komunikace.

Potvrzení pro soud, například pro stanovení výše výživného, je rovněž potvrzení, které je často žádané. Četnost potvrzení není zdaleka tak vysoká, jako u předchozích zmíněných, ale náročnost jeho vyplnění je poměrně vysoká. Obsahuje veškeré informace ze mzdového listu za posledních 6 měsíců, akorát v jiné podobě, předepsané soudem.

Autorka diplomové práce odhaduje **časovou náročnost** vydávání potvrzení na 380 hodin ročně.

4.2.11 Proces skončení pracovního poměru

HR administrátoři připravují dokumenty související s ukončením pracovního poměru, za předpokladu, že ukončení pracovního poměru probíhá ze strany zaměstnavatele. V případě, že je aktérem ukončení pracovního poměru zaměstnanec, pouze HR administrátoři uloží dokument do osobního spisu.

Ještě před samotným uložením do osobního spisu se provede ukončení v personálně mzdovém SW, které provádí HR administrátoři. Jakmile nastane den, kdy pracovní poměr končí, mzdová účetní do 8 dnů splní ohlašovací povinnost a odhlásí zaměstnance prostřednictvím E-podání na příslušné zdravotní pojišťovně a na ČSSZ. Tak, jako při hlášení o skutečnosti nástupu do zaměstnání, tak i v tomto případě mzdová účetní vytiskne elektronicky odeslané odhlášky a uloží do šanonu.

Poslední pracovní den obdrží zaměstnanec zápočtový list, jedná-li se o zaměstnance z centrály. V případě zaměstnance z pobočky nastává opět komplikovanější situace, kdy není možné přesně v den ukončení zápočtový list doručit. Proto účetní jednotka zasílá zápočtové listy s předstihem pár dní poštou doporučeným dopisem. Bohužel, dosud účetní jednotka nevidí v agendě zápočtových listů prioritu a někdy se stane, že zaměstnanci bohužel zápočtový list v zákonné době vůbec nepošle. Děje se to zejména v dobách dovolených nebo ročního zúčtování daně, kdy HR oddělení pracuje v oslabení nebo nemá dostatek časových prostředků pro preciznost svých pracovních aktivit.

Nicméně, po poslední mzdě se ještě zaměstnancům zasílá poštou výstupní dokumentace obsahující výplatní pásku, potvrzení o zdanitelných příjmech, ELDP a případný zápočtový list, jestliže ho zaměstnanec neobdržel při ukončení pracovního poměru. Tato agenda je považována účetní jednotkou již za důležitou a její zpracování probíhá pravidelně na měsíční bázi v horizontu několika dní po výplatním termínu.

Zmíněný způsob distribuce výstupní dokumentace je velmi časově náročný a významně se promítá i do nákladů společnosti. Jelikož zásilky jsou posílány Českou poštou formou doporučeného dopisu. Dle ceníku České pošty činí cena doporučené zásilky 62,- Kč. Průměrný měsíční počet zaměstnanců, kteří opouští firmu je 94 zaměstnanců, jak vyplývá z tabulky 2. Průměrné měsíční náklady na výstupní dokumentaci tak činí 5 828,- Kč, ročně se jedná o téměř 70 000,- Kč.

Po tomto kroku ale mnohdy komunikace s odešlým zaměstnancem nekončí. I přes doručení všech písemností se stává, že zaměstnanci doklady ztratí nebo jinak znehodnotí, a proto znovu kontaktují bývalého zaměstnavatele o poskytnutí podkladů, nejčastěji v souvislosti s ročním zúčtováním daně, kdy jim chybí potvrzení o zdanitelných příjmech pro nového zaměstnavatele, případně pro Finanční úřad. Z tohoto faktu vyplývá, že celý administrativní koloběh musí mzdová účetní absolvovat znovu.

Dalším ukázkovým příkladem je žádost bývalého zaměstnance o potvrzení zaměstnavatele pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti pro Úřad práce. Formulář pro Úřad práce je ke stažení z jejich webových stránek a každá mzdová účetní ho má uložený v počítači. Formulář vytiskne, vyplní, orazítkuje a posílá zpět zaměstnanci v originálním vyhotovení.

Skončení pracovního poměru je administrativně náročný proces, přičemž jeho časová náročnost je autorkou diplomové práce odhadnuta na 1,5 hodiny času na jednoho ukončeného pracovníka, přičemž v souvislosti s tabulkou 2 této diplomové práce, je možné predikovat **časovou náročnost** na 1 691 hodin ročně.

4.3 Shrnutí současného stavu

V následujících tabulkách je shrnuta časová náročnost manuálního zpracování vybraných okruhů výhradně v papírové podobě a disponibilní fond pracovní doby HR oddělení na úrovni mzdových účetních a HR administrátorů.

Tabulka 5: Časová náročnost okruhů zpracovávaných v papírové podobě

Agenda	Hod./rok
Vznik pracovního poměru	2254
Změny pracovních poměrů	886
Roční zúčtování daně	180
Prohlášení poplatníka	40
Vedení osobního spisu	1056
Lékařské prohlídky	500
Výplatní lístky	24
ELDP	60
Ukončení pracovního poměru	1691
Celkem	6691

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka 6: Fond pracovní doby HR oddělení

Úvazek: 1,00	Hod./de n	Počet pD/rok	Počet hod. dovolené/rok	Odpracované hodiny
Pracovník 1	8	250	200	1800
Pracovník 2	8	250	200	1800
Pracovník 3	8	250	200	1800
Pracovník 4	8	250	200	1800
Pracovník 5	8	250	200	1800
Pracovník 6	8	250	200	1800
Celkem				10800

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky 5 vyplývá, že vybrané okruhy HR oddělení zaberou 6 691 hodin ročně, což je 62 % disponibilního pracovního fondu. Vzhledem k dalším ad-hoc úkolům nebo zpracovávaným okruhům, které nejsou předmětem této případové studie, je pro HR oddělení náročné práci zvládat v pracovní době, a proto vznikají ještě dodatečné náklady na přesčasovou práci. Účetní jednotka v současné chvíli nechce posilovat stav HR oddělení, ale zároveň by ráda HR oddělení dopřála pohodlnou práci bez nutnosti přesčasových hodin.

Předchozí vyčíslení pracovního času se týkalo jen zmíněné úrovně HR oddělení, přičemž například v oblasti distribuce dokumentů jsou zapojeni i další účastníci organizace. Směna dokumentů se napřímo dotýká i manažerů nebo recepčních, které zajišťují podání a vyzvedávání zásilek u České pošty. Dalším vynechaným ukazatelem, která se významně promítá do odpracovaných hodin je nemocnost nebo další překážky na straně zaměstnance, kdy nevykonává práci pro zaměstnavatele. Tyto doby nelze predikovat, proto autorka diplomové práce odečetla z fondu pracovní doby pouze výši hodin ročního nároku na dovolenou, u které je předpoklad jejího čerpání.

Tabulka 7: Nákladová náročnost vybraných okruhů

Agenda	Obousměrná distribuce	Počet ks	Počet ks celkem	Poštovné v Kč
Změny pracovních poměrů	ano	2 659	5 318	65 943
Roční zúčtování daně	ne	1 514	1 514	18 774
Prohlášení poplatníka	ne	2 239	2 239	27 764
ELDP	ano	2 450	4 900	60 760
Výstupní dokumentace	ne	1 127	1 127	69 874
			Celkem	243 114

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Legenda:

*Počet ks celkem... ..počet ks*počet směn dokumentů*

*Poštovné celkem... ..počet ks celkem*62 Kč/1 doporučený dopis/5 (výjimka u výstupní dokumentace, tam chodí doklady každému zaměstnanci domů na trvalou/kontaktní adresu*

Kde 5... ..předpoklad, že v jedné obálce odchází alespoň 5 dokumentů najednou

Z tabulky 7 vyplývá, že jen náklady na poštovní služby činí ročně zhruba 243 000,- Kč. Jedná se o přibližnou částku, která se týká výhradně oběhu dokladů, které jsou předmětem této diplomové práce. Skutečně vynaložené náklady na případnou ostatní agendu bohužel nebylo možné v rámci případové studie zjistit, proto autorka diplomové práce odhadla alespoň přibližné náklady, podle dat, která sama sesbírala.

Dalšími vynaloženými náklady na vybrané úseky vedení personální a mzdové agendy by mohly být náklady na spotřebu papíru, tonerů do tiskáren, opravy a udržování tiskáren, psací potřeby a spotřeba obálek. Bohužel zmiňované náklady není možné v tuto chvíli účetní jednotkou poskytnout.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Vize budoucího stavu

Účetní jednotka je otevřena změnám a ráda by převedla personálně mzdovou agendu do digitální podoby, tam kde je to legislativně a technicky možné. Na implementaci digitalizace personálně mzdové agendy stanovila rozpočet 4 000 000,- Kč.

V předchozí kapitole této diplomové práce byly vymezeny administrativní činnosti prováděné účetní jednotkou v souvislosti se zpracováním personální a mzdové agendy a dále byla vyhodnocena časová náročnost jednotlivých zpracovávaných úseků.

S přihlédnutím na časovou náročnost a na výši režijních nákladů, pojících se se zpracováním dotčené agendy v papírové podobě, dále i v souvislosti se získanými poznatky z literární rešerše, se autorka diplomové práce domnívá, že vyjmenované zpracovávané procesy lze vyřešit digitální cestou, bez větších časových prodlev a v souladu s legislativními možnostmi.

Následující kapitoly diplomové práce přinesou návrhy na možná zlepšení a možnosti automatizace doposud řešených okruhů zpracovávaných v papírové podobě. Poté bude zvoleno konkrétní řešení, pomocí kterých technik bude dosaženo žádoucího budoucího stavu.

5.1.1 Elektronický podpis

Z rešerše literatury vyplynulo, že v dnešní době již lze uzavírat pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na bázi elektronického podpisu. U dokumentů týkajících se výhradně vzniku, změn a zániku pracovněprávního vztahu je vybraná legislativa přísnější a vyžaduje výhradně certifikovaný elektronický podpis.

U běžných tiskopisů, jako jsou různá potvrzení pro zaměstnance, by stačilo pouze elektronické razítko a tzv. rastrovaný elektronický podpis.

Vybraná účetní jednotka by ráda ale využila maximální možnosti digitalizace, proto autorka diplomové práce doporučuje zavést organizaci certifikovaný elektronický podpis, který by se mohl využívat jak pro podepisování pracovních smluv, tak pro vybraná potvrzení, jako je například potvrzení o zdanitelných příjmech nebo ELDP. I v rámci

tiskopisů, které nemají zákonem danou formu, jako je například potvrzení o výši příjmu pro banku v souvislosti s žádostí o úvěr, by se dal aplikovat uznávaný elektronický podpis, který působí důvěryhodněji a nepožadovali by doložit originální verzi dokumentu.

5.1.2 Uzavírání pracovněprávních vztahů elektronicky

Jestliže by se účetní jednotka rozhodla pro možnost vlastnit elektronický podpis a opatřila si ze strany zaměstnanců svolení s uzavíráním pracovněprávních vztahů elektronickou cestou, mohlo by být uzavírání elektronických smluv prvním krokem k digitalizaci personálně mzdové agendy ve vybrané společnosti.

Z rešerše literatury vyplynulo, že požadovanou písemnou formu Zákoník práce nijak blíže nespecifikuje, proto lze považovat podepsání smlouvy i elektronickou cestou za legitimní. V současné době nelze předpokládat, že každý zaměstnanec vlastní certifikovaný elektronický podpis nebo se chystá si v nejbližší době elektronický podpis pořídit. Cílem účetní jednotky by samozřejmě byla maximální motivace zaměstnanců svůj postoj k elektronickému podpisu změnit. Nicméně se autorka diplomové práce domnívá, že vzhledem k nízkému věkovému průměru zaměstnanců, by mohl zájem o elektronický podpis stoupat, protože je zároveň elektronický podpis autorkou diplomové práce vnímán jako nástroj budoucnosti a lze pro něj v současné moderní době nalézt uplatnění i při vyřizování osobních věcí. Každý jedinec, způsobilý k právním úkonům, se pravidelně potýká s nejběžnějšími situacemi ze života, kdy musí nějaké písemnosti opatřit svým podpisem. Ať už se jedná o různé smlouvy, například pojištění bytové jednotky, havarijní pojištění na automobil, smlouvy na dodávku elektřiny nebo další běžné písemnosti ze života. I v tomto směru může do budoucna elektronický podpis zaměstnancům pomoci vyřešit cokoli a odkudkoliv. Tímto stylem by zaměstnavatel zaměstnancům jeho zřízení doporučoval.

Motivace zaměstnanců ke zřízení elektronického podpisu musí bezpodmínečně probíhat na dobrovolné bázi, proto v současné chvíli nelze predikovat behaviorální přístup zaměstnanců ke zmíněné problematice. I za předpokladu, že by v současné době o elektronický podpis zaměstnanci zájem nejevili, může být jeho zřízení alespoň na straně firmy jakousi přípravou na chystanou Novelu Zákoníku práce, která nabude účinnosti 1. 7. 2023 a již napřímo legislativně posvěti elektronické podepisování pracovních smluv.

Polovičním úspěchem elektronického podpisu by byla alespoň možnost zaměstnavatele zkrátit dobu směny dokumentů mezi pobočkami a centrálou. Pokud by byly pracovní smlouvy nebo dodatky podepsány elektronicky alespoň zaměstnavatelem, snížila by se doba doručení písemností k rukám zaměstnanců. Zaměstnanci by si mohli smlouvy vytisknout a podepsat standardní cestou, jako podepisují doposud a v papírové formě by je vraceli zpět na centrálu společnosti prostřednictvím poskytovatele poštovních služeb. Časové a finanční náklady na putování dokumentů mezi centrálou a pobočkami by se snížily o polovinu. V případě použití výhradně elektronického doručování písemností k rukám zaměstnanců by také z části odpadla hrozba ztráty poštovní zásilky nebo ztráty v rámci organizace. Elektronický dokument se ztratit nemůže, protože by byl distribuován například prostřednictvím personálního portálu a v případě technických problémů je jeho obnova či opětovné vyhotovení velmi rychlou nápravou. Ztráty dokumentů by hrozily jen na zpáteční cestě k rukám HR oddělení.

V současné chvíli není jisté, jaké právní aspekty přinese zmiňovaná Novela Zákoníku práce v souvislosti s elektronickým podepisováním pracovních smluv. Autorka diplomové práce se domnívá, že by podepisování pracovněprávních dokumentů mohlo fungovat již na bázi podpisových tabletů (SignPad) nebo podobnou lehce dostupnou metodou.

Následujícím návrhem autorky diplomové práce by bylo zřízení tzv. doručovací adresy pro dokumenty. Návrh vychází z kapitoly, ve které byl nastíněn současný stav a odhaleny problémy s doručovacími adresami a několik sjednaných míst výkonu práce. Na této bázi by mohlo probíhat odesílání dokumentů zaměstnancům, kteří by neučinili souhlas s elektronickým zpracováním pracovněprávních dokumentů.

5.1.3 Personální portál

Autorka diplomové práce doporučuje účetní jednotce zavést tzv. personální portál. Přes personální portál by probíhala veškerá digitální komunikace doposud zpracovávaných oblastí v papírové podobě.

Zavedením personálního portálu by docházelo k samoobslužnému odbavení požadavků ze stran zaměstnanců a omezila by se potřeba kontaktu s HR oddělením v souvislosti s časem stráveným nad administrativní agendou, což je primárním účelem

digitalizace této oblasti. V businessovém pojetí je účetní jednotkou čas chápán jako přepočítání na peníze.

Personální portál by pravděpodobně fungoval na bázi webových stránek pro společné uživatelské rozhraní pro personálně mzdový SW a byl by přístupný všem zaměstnancům, bez ohledu na vykonávanou pozici nebo délku pracovního poměru. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, vzhledem k vysoké fluktuaci je časově náročné odbavit požadavky rovněž i od zaměstnanců, kteří s vybraným zaměstnavatelem ukončili pracovní poměr a již nejsou zaměstnanci vybrané společnosti. I těmto zaměstnancům by mohl být ponechán přístup do personálního portálu po dobu jednoho roku po ukončení pracovněprávního vztahu.

Nejenže by si zaměstnanci prostřednictvím personálního portálu mohli zadávat požadavky o různá potvrzení, ale také by byl součástí elektronický osobní spis, který by byl zároveň úložištěm pro elektronické dokumenty.

Elektronický osobní spis by nesloužil pouze pro potřeby zaměstnance, ale zejména také pro HR administrátory, kteří na základě původních znění pracovních smluv a dodatků, připravují další dokumenty, týkající se změn v oblasti pracovněprávního vztahu.

Jednou z mnoha výhod elektronického osobního spisu je, že všechny dokumenty jsou pohromadě a jejich dohledání funguje na pouhé kliknutí, bez předchozí manipulace s kartotékami, včetně jejich odemykání apod. Tato zmíněná výhoda by se významně promítla do pracovního času HR administrátorů, kteří doposud vyhledávali dokumenty nejen pro vlastní potřeby, ale také pro příslušné zaměstnance, kteří o vyhledání požádali.

V případě, že i přes cílené změny by se účetní jednotce nezdařilo převést personální a mzdovou agendu do digitální podoby ze 100 %, bylo by žádoucí do elektronického osobního spisu dokumenty naskenovat, pro případ, že by se v budoucnu vyžadovala další práce s nimi.

Jelikož účetní jednotka vede doposud veškeré dokumenty výhradně v papírové podobě, není v aktuální chvíli ani reálné, aby zdigitalizovala veškerou svou agendu. Pracovní smlouvy a další dokumenty, které byly uzavřeny v listinné podobě, už v této formě zůstanou. Pro další potřeby práce s nimi by bylo žádoucí je naskenovat do elektronického osobního spisu. Jednalo by se zejména o pracovní smlouvy a lékařské

prohlídky. Například skenování ELDP by bylo nadbytečné, protože systém jej pro zaměstnance dokáže vygenerovat i zpětně, což bude autorka diplomové práce zmiňovat v separátní kapitole této diplomové práce.

5.1.4 Změny údajů zaměstnanců

Personální portál rovněž nabízí zaměstnancům možnost svépomocí aktualizovat své osobní údaje, které se automaticky exportují do kmenových dat zaměstnance. Po úpravě údajů se žádost zobrazí v nezpracovaných požadavcích pro HR oddělení. Než by byla provedena změna dat, je žádoucí, aby byla HR oddělením zkontrolována správnost zadaných údajů. Přestože je snahou ulevit v administrativních činnostech HR oddělení a data by se mohla exportovat i bez předchozích kontrol, tento bod považuje autorka diplomové práce jako opodstatněný, protože některá změna dat, jako je například změna adresy, se dále hlásí příslušným státním orgánům, proto za sesbíraná data zaměstnavatel nese určitou zodpovědnost, minimálně z hlediska překlepů, aby se zaměstnavatel důstojně prezentoval před státními orgány. V případě překlepů, kdy je evidentní, jak měla původně nová informace vypadat, například překlep v adrese nebo ve jméně nového rodinného příslušníka, by chyba mohla být opravena na úrovni HR oddělení bez nutnosti zamítnutí žádosti. Právě v tuto chvíli, po vyřízení žádosti, by zaměstnanec obdržel prostřednictvím e-mailu informaci o vyřízení žádosti a o případném zásahu HR oddělení.

V některých případech, kdy HR oddělení pomocí dedukce zjistí podezření ohledně správnosti údajů, kterou nebude moci svépomocí opravit, žádost zamítne a zaměstnanci rovněž přijde e-mail s informací, že jeho žádost byla zamítnuta a je potřeba znovu zkontrolovat správnost zadaných údajů. Typickým příkladem může být například změna čísla účtu, které se udává v národním formátu. Proto v případě, že by mělo více než je národním formátem povolené množství znaků, HR oddělení správně vznese podezření, zda se nejedná o omyl.

Výhodou digitální aktualizace osobních údajů je umožnit zaměstnanci změnit své údaje odkudkoliv a kdykoliv, bez potřeby tiskárny a dalších pomůcek. Zaměstnanec dále uspoří například na poštovním nebo na cestě do kanceláře HR oddělení. V dalším případě, kdy je zaměstnancům v personálním portálu neustále na očích možnost změny údajů, v případě skutečné změny údajů zaměstnance ihned napadne si údaje aktualizovat. Při dosavadním způsobu zpracování dané agendy zaměstnanci často zapomínají své osobní

údaje aktualizovat nebo je odkládají na dobu neurčitou, protože zrovna nemají po ruce propisku, nevědí jak na to, nebo vůbec nemají tušení, že by to měli udělat.

Digitalizace této oblasti přináší nespornou výhodu i zaměstnavatelům, jelikož nemusí údaje ručně přepisovat z papíru, údaje jsou vlastně předvyplněny od zaměstnance, kontrola proběhne pouhým okem a poté tlačítkem jen potvrdí kontrolu a automaticky se data v kmenových datech aktualizují. HR oddělení se tak osvobodí od zbytečné administrativy, z přepisovatelů a archivářů se tak stanou pouze kontroloři a eliminují se tak i případné chyby v převodu dat z papírové podoby do personálně mzdového SW.

V minulosti se vyplněný změnový formulář zakládal do osobního spisu. To v tomto případě není již potřeba, protože veškeré údaje zaměstnance, aktualizované, ale i historické, jsou zadány pohromadě v systému, který obsahuje i historické zobrazení elektronického podpisu zaměstnance a časové údaje, kdy k dotčeným změnám došlo.

Dalším přínosem on-line správy osobních údajů, je i tzv. „hlídací pes“, který řada dodavatelů personálních SW nabízí. Tato funkce umožňuje sledovat platnost vybraných dokumentů nebo průkazů. Protože vzhledem k GDPR není příliš mnoho možností uchovávat nadbytečné průkazy v osobních spisech, vybízí se alespoň příležitost pro cizince, kteří pracují ve vybrané společnosti. Cizinci dokládají tzv. povolení k pobytu, které je úřadem vydáváno na určitou dobu. Po tuto dobu může cizinec vykonávat zaměstnání v rámci České republiky. Jeho platnost musí opatrovat jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Personální portál by umožnil zasílat informační e-mail zaměstnancům, aby je upozornil na končící platnost povolení. Stejná informace by přišla i příslušnému pracovníkovi HR oddělení, který má daného zaměstnance na starosti.

5.1.5 Evidence a zpracování lékařských prohlídek

V souvislosti s lepšími možnostmi, které by zajistily jednak dodržování platné legislativy, týkající se problematiky pracovnělékařských služeb, autorka diplomové práce doporučuje účetní jednotce ve spolupráci s týmem, který se stará o bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen „BOZP“), jasně definovat pracovní pozice a předurčit jim pracovní rizika a kategorie prací, pro které absolvují zdravotní prohlídku. Jakmile by každé pracovní místo mělo automaticky nastavené parametry pracovních prohlídek, nemuselo by HR

oddělení nad každým vystavováním žádanky příliš přemýšlet, protože údaje by byly fixně zadány v personálně mzdovém SW.

Agenda lékařských prohlídek by se také vzhledem k této inovaci mohla stát agendou tzv. „na kliknutí“. Prázdná žádanka by se mohla nastavit jako výchozí dokument do SW, který by následně potřebné identifikační údaje zaměstnance vč. dalších náležitostí zdravotní prohlídky mohl doplnit svépomocí automaticky. Digitální žádanka o lékařskou prohlídku by byla opatřena elektronickým podpisem. V rámci sběru literárních poznatků nebyla nalezena zákonem daná informace o skutečnosti, jakou formou podpisu by měla být žádanka o posouzení zdravotní způsobilosti opatřena, proto se autorka diplomové práce domnívá, že forma elektronického podpisu je pro lékaře zcela dostačující. Autorky domněnku podporuje i skutečnost, že pracovnělékařské služby jsou zpoplatněny, proto nelze očekávat, že by zaměstnanec padělal žádanku za účelem bezplatné kompletní lékařské prohlídky pro své osobní potřeby. Tento fakt potvrdila i praxe, jelikož dosud byly žádanky doručovány poměrně často i v naskenované podobě s razítkem a lékaři je akceptovali.

Po automatickém vystavování žádanky by se žádanka samočinně nahrála do personálního portálu k danému zaměstnanci a zároveň by byl dotyčnému zaměstnanci a jeho přímému nadřízenému odeslán informační e-mail o končící platnosti lékařské prohlídky a informace o stažení žádanky z personálního portálu.

Vzhledem k předešlé zmíněné tezi, která popisuje laxní přístup manažerů k dané problematice, doporučuje autorka diplomové práce účetní jednotce, aby byl e-mail formulován věcně a obsahoval veškeré informace k daným skutečnostem. Z e-mailu by měl laicky smýšlející zaměstnanec pochopit význam včasného absolvování lékařské prohlídky.

- Formulace by měla vypadat následujícím způsobem:

„HR oddělení by Vás touto cestou rádo informovalo o končící platnosti Vaší zdravotní prohlídky, proto Vám nyní do personálního portálu byla nahrána žádost o posouzení zdravotní způsobilosti, kterou si prosím vytiskněte a v určené lhůtě absolvujte u lékaře zdravotní prohlídku. Včasnost vystavení zdravotního posudku je klíčovou podmínkou, uvedenou zákonem, pro další výkon Vaší práce a v případě, že byste se nestihl/a ve vymezeném termínu podrobit lékařské prohlídce, po dobu bez nového posudku budete čerpat dovolenou nebo jiné překážky na straně zaměstnance. Nejzazší

termín absolvování prohlídky je uveden v horní části žádanky. Po absolvování prohlídky prosím nahrajte naskenovaný posudek od lékaře do příloh v personálním portálu, který naleznete u žádanky“

Obdobným způsobem by měl vypadat i e-mail přímému nadřízenému, z kterého by pochopil vážnost situace a sám by pomohl termín lékařské prohlídky pohlídat.

Jak již bylo zmíněno ve vzorovém e-mailu určeném zaměstnanci, po absolvování prohlídky by zaměstnanec nahrál posudek zpátky do personálního portálu. Tím by se snížila administrativní náročnost, protože by se originál posudku už nemusel dále archivovat v papírovém osobním spisu. Dále by se hlavně snížila doba doručování posudku zaměstnavateli a snáze by se tak dosáhlo komfortu spolupráce mezi HR oddělením, manažery a zaměstnancem. Nehrozily by žádné ztráty papírových posudků nebo žádanek a napomohlo by se absolvování pracovnělékařských prohlídek v souladu se zákonem danou periodicitou.

Jakmile by byl posudek zaměstnancem nahrán do osobního spisu, vyskočila by událost HR administrátorům ve filtru nezpracovaných žádostí. HR administrátor by obratem pracovní posudek zadal do systému. Rovněž další moduly personálně mzdového SW umožňují nastavení parametrů ohledně platností, jak již autorka diplomové práce výše uváděla příklad s noční prací, tak, aby nemohla být mylně zadána doba delší, než je ve skutečnosti definována zákonem. Po zadání špatného data skončení zdravotnímu posudku, by se zadávajícímu objevila systémová hláška, že v souladu s legislativou byla doba u dané kategorie práce automaticky snížena s ohledem na věk nebo legislativní pravidlo pro danou kategorii.

Návrhy a doporučení výše se týkaly především lékařských prohlídek u stávajících zaměstnanců, tedy zejména periodických prohlídek a mimořádných. V případě vstupních prohlídek, které se dle zákona provádí ještě před podpisem pracovní smlouvy, by nebylo možné danou problematiku se zaměstnancem komunikovat přes personální portál, když ještě není veden ve stavu zaměstnaných pracovníků. U vstupních prohlídek by nadále platilo, že by posudek zaměstnanec odevzdával buď fyzicky při podpisu smlouvy, což ale pokud by se i podpisy pracovních smluv podařilo zdigitalizovat, postačilo by odevzdání posudku přílohou e-mailové komunikace. Naskenovaný dokument by dále náborář naskenoval do elektronického osobního spisu zaměstnance. Po zmíněném kroku by

HR administrátoři mohli okamžitě zpracovávat pracovní smlouvy a další související dokumenty se vznikem pracovněprávního vztahu.

5.1.6 Změna způsobu zasílání výplatních pásek

Jelikož se v předchozích kapitolách ukázalo dosavadní zasílání výplatních pásek na e-mailové adresy jako kontraproduktivní, navrhuje autorka diplomové práce poskytovat zaměstnancům jejich výplatní pásky prostřednictvím zaměstnaneckého portálu.

V rámci úspory kapacity e-mailových schránek, by tato skutečnost nebyla každoměsíčně zasílána e-mailem, zaměstnanci by obdrželi pouze jeden e-mail při prvotním nahrání výplatní pásky do personálního portálu. Současně by informační e-mail obsahoval informaci o tom, že tímto způsobem bude výplatní páska distribuována každý měsíc.

Aby digitální agenda výplatních pásek byla kompletně zajištěna, personální portál by obsahoval i již dříve vytvořené výplatní pásky, které již zaměstnanci mají k dispozici na e-mailu. Tímto způsobem by měli veškeré výplatnice k nahlédnutí a případnému stažení na jednom místě.

Výplatnice by už nebyly zaheslované, protože zaměstnanec už jednou heslo zadával, a to když se přihlašoval do personálního portálu. Zapomínání hesel k výplatnicím ze strany zaměstnanců, a z toho vyplývajících žádostí o zaslání, by bylo rovněž oprávněným důvodem pro přesun do personálního portálu, kde si heslo nastavuje zaměstnanec, čímž se výrazně zvyšuje šance jeho zapamatování. Aby ale heslo nebylo snadno prolomitelné, muselo by zaměstnancem zadané heslo splňovat některá kritéria, aby se jednalo o silné heslo. Standardním kritériem je například kombinace malých a velkých písmen, případně i číslic.

Jelikož mzdové údaje zaměstnanců jsou velmi citlivá data, která má i sám zaměstnanec povinnost držet v tajnosti před svými kolegy, vyplývá to z vnitřního předpisu zaměstnavatele, musí zaměstnavatel k větší transparentnosti přispět i sám a předvídat rizika, která přináší elektronická výplatní páska. Nahrání výplatní pásky do personálního portálu je velká příležitost pro urychlení komunikace, ale hrozí například riziko, že zaměstnanec se bude se svou výplatní páskou seznamovat v zaměstnání, například v kanceláři typu open space a při odchodu například na toaletu se zapomene odhlásit z počítače nebo odhlášení provede špatně a zobrazená výplatní páska zůstane

vyobrazena na monitoru. Nelze předcházet všem rizikům, protože chování zaměstnanců nelze ve všech případech ovlivnit, ale takovéto neúmyslné chyby se dá předejít tak, že by byla nastavena určitá doba, po kterou by náhled výplatní pásky zůstal vidět na obrazovce. Autorka diplomové práce doporučuje dobu viditelnosti nastavit na 30 sekund. Pokud zaměstnanci tato doba k prozkoumání výplatní pásky nebude stačit, bude si ji moci po opětovném přihlášení do portálu zobrazit znovu nebo si ji může stáhnout do svého počítače. V tomto bodě již zaměstnavatel ztrácí možnost eliminace rizik, protože rovněž může dojít ke špatnému odhlášení z počítače. Minimálně ale už se jedná o přešlap zaměstnance, protože zaměstnavatel systém zabezpečil. Stažení výplatní pásky nebo dokonce její tisk nemůže zaměstnavatel zakazovat, proto další manipulace a eliminace rizik je už jen v rukách zaměstnanců na vlastní odpovědnost.

5.1.7 Digitalizace procesu ročního zúčtování daně

Autorka diplomové práce zhodnotila předchozí proces ročního zúčtování daně jako velice neefektivní. Právě v této oblasti za stávajících podmínek vznikají největší neshody v komunikaci mezi zaměstnancem a plátcem daně, coby zaměstnavatelem.

V následující kapitole bude autorkou diplomové práce detailně popsán návrh digitalizace dotčené agendy formou chronologického popisu žádané budoucí situace.

Dosavadní náročnost vyžaduje kompletní digitalizaci a nastavení procesu automatizace na úrovni personálního portálu, přes který by probíhalo veškeré odevzdávání podkladů k provedení ročního zúčtování a podepsání prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob.

Zaměstnancům by byl hromadně odeslán e-mail zpočátku každého roku s informací, že je čas požádat si o roční zúčtování daně. Do 15. 2. příslušného roku by zaměstnanci podepsali žádost přes personální portál a rovněž stejným způsobem dodali i příslušné dokumenty prokazující nárok na daňové zvýhodnění, slevy na dani a další odpočty ze základu daně.

Podpis by učinili tlačítkem „podepsat“ formou prostého elektronického podpisu a veškeré prováděné změny zaměstnancem by byly uvedeny v historii zpracování záznamu personálního portálu. Ještě před samotným podepsáním by zaměstnanci zaškrtnuli požadované slevy na dani, které hodlají v rámci ročního zúčtování uplatňovat.

Po zaškrtnutí políčka vztahující se k určité slevě, by byl zaměstnanec prostřednictvím systémové hlášky vyzván, aby do příloh vložil dokumenty, které prokazují nárok na daný odpočet nebo slevu. Zároveň by systémová hláška odkazovala na interní návod, který popisuje, jaké prokazující dokumenty to pro příslušnou slevu nebo odpočet jsou. Již v tomto bodě by odpadlo HR oddělení několik hodin práce, po kterou komunikovali se zaměstnanci, kteří si zjišťovali, co všechno musí doložit.

Při uplatňování slev na dani, jako jsou například slevy na manželku nebo na vyživované děti, se do personálního portálu propíší údaje osob z kmenových dat, do kterých byly zadány z osobního dotazníku nebo při dalších průběžných změnách, které zaměstnanec nahlásil. V tomto případě by se jednalo například o skutečnosti uzavření manželství nebo narození dítěte. Tím by se znatelně zkrátila doba podepsání, jelikož v papírové podobě tyto údaje musí poplatník vypisovat ručně každý rok. Zároveň by automaticky vložené údaje bylo možno ze strany zaměstnance editovat, například v případě, že by došlo k rozvodu s původní manželkou a zaměstnanec uzavřel nový sňatek s jinou osobou, na kterou si může za podmínek daných zákonem uplatňovat slevy na dani.

Jakmile by zaměstnanec přiložil veškeré podklady, teprve poté by mu systém zpřístupnil tlačítko „podepsat“ formou prostého elektronického podpisu.

V personálním portálu v náhledu výhradně pro HR oddělení by byl k dispozici seznam podaných žádostí o roční zúčtování daně. Žádosti by byly řazeny chronologicky dle data podání a v nejbližší možné době by měla mzdová účtárna žádosti postupně od nejstarších začít odbavovat. V první řadě by opravdu zkontrolovala správnost přiložených dokumentů. Digitalizací této oblasti se mzdová účtárna nemůže zříci zodpovědnosti za doručené dokumenty a musí je zavčas procházet, aby nedocházelo k tomu, že se k žádosti dostane až po polovině února, jak tomu bylo v minulých letech, kdy správně už mají být všechny podklady kompletní. Odpadlo by riziko, že zaměstnancova žádost o roční zúčtování není akceptována a na poslední chvíli si musí podat daňové přiznání. Včasnou kontrolou všech dokumentů se účetní jednotka může těchto následků úplně vyvarovat, což přináší komfortní kooperaci na obou stranách.

Z uvedeného vyplývá, že žádost o roční zúčtování by měla tři stavy:

- 1) Podáno zaměstnancem
- 2) Akceptováno HR
- 3) Vyřízeno HR

Při splnění podmínek poplatníkem by mohla mzdová účtárna realizovat roční zúčtování, které by už dále probíhalo standardním způsobem. V opačném případě, při zjištění nedostatků v dokládaných dokumentech, by se mzdová účtárna vyjádřila k nedostatkům v žádosti přímo v personálním portálu prostřednictvím vloženého komentáře. Po vložení komentáře by následoval automaticky vygenerovaný e-mail, který by informoval zaměstnance o doplnění informací. Po provedení výpočtu ročního zúčtování a promítnutí přeplatku do výplatní pásky, by bylo vhodné hromadně nahrání tiskopisu „Výpočet daně a daňového zvýhodnění“ do personálního portálu do složky k příslušné žádosti o roční zúčtování. Tímto způsobem by byla hromadně odbavena řada dotazů ze strany zaměstnanců, která pravidelně přichází po odeslání mezd obsahující přeplatky z ročního zúčtování. Zaměstnanci by si touto cestou mohli výpočet zkontrolovat a díky tomu se autorka diplomové práce domnívá, že by poté kontaktovali mzdovou účtárnu pouze zaměstnanci, kteří by případně našli nějakou opomenutou položku ve výpočtu. To se doposud vzhledem k realizaci ročního zúčtování v papírové podobě často stávalo. Nicméně, kdyby se celá tato agenda zdigitalizovala a zaměstnanci by odevzdávali dokumenty výhradně přes personální portál, nemělo by z logického hlediska ke ztrátám dokumentů docházet. Aby ale digitalizace procesu ročního zúčtování byla v tomto směru přínosná, musí být automatický proces správně nastaven. Proto autorka diplomové práce doporučuje, aby nahrávání dokumentů bylo zpřístupněno pouze do 15. 2. a po provedení podpisu by zaměstnanci neměli již nic měnit. Proto by bylo na místě po podepsání žádosti a vložení dokumentů na místě zablokovat zaměstnancům dodatečné úpravy. Tudiž by měli od začátku být zaměstnanci obeznámeni s tím, aby žádost podávali až teprve tehdy, když budou mít kompletní veškeré podklady. Kdyby i přesto došlo k uvědomění zaměstnance, že při podání žádosti na něco zapomněl, musel by prostřednictvím personálního portálu požádat o změnu údajů. Poté by mu byla „na kliknutí“ ze strany HR oddělení umožněna možnost editace. V tuto chvíli musí ale HR oddělení pamatovat na nutnost zrušení výpočtu, jestliže už byl proveden, protože se výpočet pravděpodobně ještě změní. Zároveň musí být žádosti pravidelně procházeny, aby již v blízké době po 15. 2. mohly mzdové účetní již počítat a

nestávalo se, že teprve po uzávěrce sběru dokumentů zjišťují nedostatky v žádostech, které by blokovaly možnost roční zúčtování provést.

Jelikož autorka diplomové práce zmiňuje možnost hromadného nahrání tiskopisů o provedeném výpočtu do personálního portálu, bylo by pro účetní jednotku jednodušší, aby mzdový SW dokázal po provedení výpočtu tiskopis vygenerovat a nahrát do osobního spisu automaticky bez přičinění mzdové účetní. To by autorka diplomové práce ale nedoporučovala, protože přeplatky z ročního zúčtování se vrací ve mzdě za měsíc únor nebo březen. Lze využít i kombinaci obou měsíců a vyplácet přeplatky v únoru i březnu, podle toho, kdy se žádost stihla zpracovat. Ve chvíli, kdy ale jedné polovině zaměstnanců přeplatky dorazí na bankovní účet a druhé polovině budou vypláceny až v následujícím měsíci, vyvstane z řad zaměstnanců opět mnoho dotazů, protože nabydou pocitu, že se na ně s ročním zúčtováním zapomnělo, když kolegové přeplatky již obdrželi. Proto autorka diplomové práce doporučuje datum vyplácení přeplatků sjednotit a vyplatit přeplatky najednou v jednom výplatním termínu všem zaměstnancům. I z tohoto důvodu by postrádalo smysl nahrávat tiskopisy s výpočtem do personálního portálu ihned po provedení výpočtu, který by se provedl například již začátkem února. Po uzávěrce mezd za měsíc únor by e-mailovou schránku mzdového oddělení opět zahltila řada dotazů, proč ve výplatnici ještě nemají přeplatek.

5.1.8 Digitalizace podpisu prohlášení poplatníka

Na stejné bázi, jako by fungovalo roční zúčtování daně z příjmu, by mohlo fungovat i prohlášení poplatníka. S výjimkou blokace formulářů k datu, protože poplatníci mohou podepsat prohlášení poplatníka kdykoliv.

Podpis by byl realizován taktéž tlačítkem „podepsat“ formou prostého elektronického podpisu a v případě, že by poplatník rád uplatňoval vybrané slevy na dani na měsíční bázi, opět by byl zaškrtnutím políčka slevy vyzván k doložení dokladů do příloh.

5.1.9 Digitalizace evidenčních listů důchodového pojištění

Alternativou tisknutí a doručování ELDP zaměstnancům v papírové podobě, by mohlo být doručení přes personální portál, u kterého existuje možnost hromadného nahrávání do složky elektronických dokumentů. Razítko s podpisem by bylo nahrazeno legitimním podpisem organizace v elektronické podobě. Možnost stažení by byla

neomezená, ELDP by se mohl stáhnout kdykoliv a kolikrát by bylo potřeba, rovněž informační systémy dokáží vygenerovat ELDP i za předchozí období.

Po vytvoření ELDP a následném zpřístupnění do personálního portálu, by byl zaměstnanec prostřednictvím e-mailové komunikace informován o možnosti jeho stažení z personálního portálu.

Evidence ELDP by zachycovala i data, kdy byla na ČSSZ odeslána.

Obdobným způsobem by byly evidovány i přihlášky a odhlášky zaměstnanců, které byly elektronicky odeslány na ČSSZ a příslušnou zdravotní pojišťovnu, včetně informace o tom, kdy byla příslušná akce provedena.

5.1.10 Digitalizace vybraných potvrzení

V kapitole 4.2.10 této diplomové práce byla vyjmenována potvrzení, která HR oddělení pravidelně pro zaměstnance obstarává. Personální systémy umožňují formuláře vyplnit na kliknutí, jestliže jsou kompletně vyplněna kmenová data, ze kterých se pro účely vyplnění tiskopisu čerpá.

V případě tiskopisů obsahující mzdová data, by autorka diplomové práce doporučovala omezit datové možnosti stažení tak, aby v případě procesu uzávěrky, ještě nebylo možno stáhnout dokument, který by obsahoval data z neuzavřené mzdové uzávěrky. V průběhu zpracování mezd často dochází k opravám a dodatečnému nahrávání odměn, které neobsahovaly původní mzdové podklady, a tak by se mohlo stát, že zaměstnanec příslušné instituci nepředloží údaje vycházející ze skutečnosti.

- **Potvrzení o výši příjmů pro banky**

Veškeré dosud ručně vyplňované údaje vyplývají ze mzdového listu zaměstnance. Jelikož ale neexistuje jednotný typ dokumentu, který banky vyžadují, bude potřeba jejich stažení z webových stránek banky. Zároveň může dojít k aktualizaci tiskopisů ze strany banky, a proto by v případě zavedení autorka diplomové práce doporučovala na pravidelné, alespoň měsíční bázi kontrolovat na stránkách banky případné aktualizace tiskopisů. Zároveň by bylo vhodné před samotnou implementací vysledovat nejčastější banky, se kterými zaměstnanci spolupracují, pro které za poslední uplynulý rok byly žádány potvrzení z řad zaměstnanců. Dalším kritériem pro odhad nejfrekventovanějších bank,

se kterými zaměstnanci spolupracují, by mohlo probíhat statistickým šetřením dle toho, u které bankovní instituce mají zaměstnanci zřízený účet, na který je jim poukazována mzda. Zaměstnanci obvykle využívají portfolia služeb banky, se kterou již spolupracují. V rámci náročnosti implementace procesu, a ještě náročnějšímu sledování aktuálních verzí tiskopisů, by nemělo přidanou hodnotu digitalizovat potvrzení od bank, které zaměstnanci téměř nevyužívají.

Dále by autorka doporučila, aby se v personálním portálu při stažení dokumentu zaměstnancem objevilo upozornění pro zaměstnance, aby sám provedl kontrolu správné verze tiskopisu.

- **Potvrzení zaměstnavatele pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti**

Tento typ potvrzení má zákonnou formu předepsanou Úřadem práce a poslední změna tiskopisu proběhla 1. 7. 2019, z čehož je zřejmé, že aktualizace neprobíhají na pravidelné bázi, tudíž není třeba častých kontrol. Jelikož mzdová účtárna odebírá časopis Mzdová účetní, který vychází každý měsíc a obsahuje veškeré změny týkající se mzdové agendy vč. aktualizací zákonných tiskopisů, mzdová účtárna by touto cestou případnou změnu měla včas podchytit a upravit cílový tiskopis. Potvrzení obsahuje identifikační údaje zaměstnance, typ pracovního poměru, od kdy do kdy pracovní poměr trval, informace o odstúpném, průměrném výdělků a jakým způsobem bylo zaměstnání ukončeno.

Všechny výše zmíněné informace o zaměstnanci a jeho pracovním poměru jsou obsaženy v kmenových datech každého zaměstnance. Aby nehrozilo zneužití dokumentu vůči Úřadu práce, autorka diplomové práce doporučuje, aby formulář byl dostupný v personálním portálu teprve tehdy, když bude ve mzdovém SW již ukončení pracovního poměru zadáno.

5.1.11 Skončení pracovního poměru

Tak jako písemnosti týkající se vzniku pracovního poměru, lze i ukončení pracovního poměru vyřešit prostřednictvím elektronické komunikace.

V rešerši literatury byly vyjmenovány důvody ukončení pracovního poměru. V některých případech by ale autorka diplomové práce doporučila ukončovat pracovní poměry stále v papírové podobě, a to zejména, kdy je aktérem ukončení pracovního poměru zaměstnavatel. Například by se papírová podoba měla nadále týkat ukončení pracovního poměru ve zkušební době, kdy zaměstnanec například přestal chodit do zaměstnání. I doposud bylo ukončování ve zkušební době u zaměstnanců, kteří měli neomluvené absence, zasíláno prostřednictvím České pošty a pracovní poměr tak skončil dnem převzetí zásilky nebo koncem úložní doby, po kterou si zaměstnanec poštu nevyzvedl. V rámci větší transparentnosti by autorka diplomové práce doporučila účetní jednotce tento způsob ukončování ponechat ve stávající podobě, aby později nedošlo ke sporům se zaměstnancem.

V případě papírové formy by bylo efektivní naskenovat dokument ukončující pracovní poměr také do elektronického osobního spisu, kdyby v budoucnosti bylo potřeba do něj nahlédnout.

V rámci urychlení a úspory nákladů by doporučovala autorka diplomové práce zasílat výstupní dokumentaci již pouze elektronickou cestou. Zákon nijak neomezuje zasílání těchto dokumentů elektronickou formou. Zápočtový list potvrzení o zdanitelných příjmech a ELDP by obsahovaly elektronický podpis a byly nahrány do personálního portálu. Zároveň bylo uvedeno v kapitole, která představovala personální portál, že by zaměstnanci měli přístup do personálního portálu i určitou dobu po ukončení pracovněprávního vztahu. Tam by autorka diplomové práce doporučila dokumenty nahrát. Ale v zájmu ochrany společnosti by ještě raději zaslala zápočtový list a ELDP odchozímu zaměstnanci prostřednictvím e-mailové komunikace, aby splnila zákonné lhůty doručení zaměstnanci. Zaměstnanec totiž není povinen po skončení pracovního poměru navštěvovat personální portál. Export zápočtových listů a ELDP do e-mailu by probíhal automaticky tzv. „na kliknutí“.

5.2 Nástroje dosažení žádoucího budoucího stavu

5.2.1 Modernizace personálně mzdového SW

Jak již bylo zmíněno v popisu výchozí situace, účetní jednotka využívá personálně mzdový SW od dodavatele Vema. Aktuálně od dodavatele odebírá základní balíček Mzdy Komplet, který ale pro následující automatizaci zmíněných okruhů není dostačující. Zde je na místě zmínit, že s doposud odebíraným SW je účetní jednotka spokojená a kromě touhy

po digitalizaci nemá potřebu dodavatele SW měnit, přesto autorka diplomové práce provedla vlastní průzkum konkurenčních dodavatelů personálně mzdových SW, aby byla schopna učinit adekvátní doporučení napříč nabízeným službám s ohledem na náklady související s pořízením nového personálně mzdového SW nebo na případný update SW od Vema.

Balíček Mzdy komplet zajišťuje pouze zpracování mezd, proto účetní jednotka má navíc od Vemy ještě přikoupenou službu na klíč, kterou je personální evidence v základních funkcích.

Společnost Vema nabízí i další balíček pro náročnější personalisty a mzdové účetní, který by mohl napomoci vybrané účetní jednotce posunout zpracování zmíněných okruhů o pozici výše. Jedním z pokročilejších ucelených balíčků je **Personální systém**, který už částečně poskytuje personální portál a sleduje personální události, jako například uplynutí doby určité. Další variantou, která obsahuje, mimo výše zmíněné, i další možnosti a funkce je nabízený balíček, který nese název **Komplexní řízení lidských zdrojů** a ulehčuje i vzdělávání, plánování dovolené, hodnocení zaměstnanců a eviduje výběrová řízení.

V následující tabulce autorka diplomové práce stručně porovnává nabízené služby poskytovatele Vema.

Tabulka 8: Srovnání nabízených služeb současného SW

Funkce	Mzdy Komplet	Personální systém	Komplexní řízení lidských zdrojů
Zpracování mezd	ano	ano	ano
Personální evidence	ano	ano	ano
Zaměstnanecský webový portál	ne	částečně	ano
Sledování personálních událostí	ne	ano	ano
Definice organizační struktury	ne	ne	ano
Vzdělávání	ne	ne	ano
Plánování dovolené	ne	ne	ano
Hodnocení zaměstnanců	ne	ne	ano
Výběrová řízení	ne	ne	ano

Zdroj: www.vema.cz, 2023

Autorka diplomové práce doporučuje pokračovat ve spolupráci s poskytovatelem Vema a přikoupit pokročilejší balíček, který by obsahoval moduly, které by výrazně podpořily automatizaci personálně mzdových procesů organizace.

Tato diplomová práce se zabývá zejména personální a mzdovou administrativou spojenou s legislativní stránkou vzniku, trvání a skončení pracovního poměru a detailně nezahrnuje předmluvní fáze pracovního poměru. Z tohoto důvodu by pro možnost digitalizace vybraných oblastí měl postačit balíček Komplexní řízení lidských zdrojů. Ale pro komplexní pojetí personální práce v organizaci by sloužil spíše rozsáhlý balíček Vema pro účetní kanceláře, který zabezpečuje například i výběrová řízení, jejichž dosavadní způsob evidence je popsán výše a autorce se nejeví příliš efektivně. Záleželo by tedy na účetní jednotce, která varianta by pro ni byla výhodnější.

5.3 Přidaná hodnota digitalizace okruhů personální a mzdové administrativy

V této části diplomové práce autorka shrne přidanou hodnotu digitalizace zmíněných okruhů personální a mzdové agendy, a definuje benefity, které účetní jednotce její zrealizování přinese. Přínosy a případné ztráty nebo nevýhody budou zpracovány formou SWOT analýzy.

5.3.1 Silné stránky

- Úspora režijních nákladů za poštovní služby,
- Centralizace dat,
- Bezpečnější oběh dokumentů,
- Úspora pracovního času HR oddělení,
- Možné budoucí snížení počtu zaměstnanců HR oddělení = snížení mzdových nákladů,
- Zlepšená informovanost zaměstnanců,
- Rychlejší kontakt se zaměstnavatelem,

5.3.2 Příležitosti

- Možná změna legislativy krokem k nařízení digitalizace personálně mzdové agendy,
- Budování positioningu na trhu práce, podnik bude vnímán jako inovátor a nabídne tak inspirativní zaměstnání především pro HR pracovníky, mzdové účetní nebo manažery,
- Nízký průměrný věk, významná část zaměstnanců v produktivním věku → zvýšená flexibilita v rámci přijímání změn a výzev,

5.3.3 Slabé stránky

- Ztráta kontaktu se zaměstnancem,
- Vysoké pořizovací náklady na realizaci,

5.3.4 Hrozby

- Možná změna legislativy krokem zpět výhradně k papírovému zpracování,
- Neakceptace personálního portálu zaměstnanci,
- Delší doba na adaptaci zaměstnanců při používání personálního portálu.

5.4 Návratnost investice do digitalizace

V předchozích kapitolách autorka diplomové práce nastínila roční vynaložené náklady z hlediska peněz i času na zpracování personálně mzdové agendy v papírové podobě.

Tato část práce se zabývá výnosností investice, ze které je spočítána návratnost investice a jsou vyřčena závěrečná doporučení autorky diplomové práce.

5.4.1 Náklady na investici

V následující tabulce je uveden ceník na pořízení balíčku Komplexního řízení lidských zdrojů, přičemž text vyznačený kurzívou zobrazuje průběžný výpočet roční správy SW od 2. roku celkem. Tyto celkové roční náklady na správu SW jsou poníženy o dosavadní roční platby za současně odebíraný SW, které by s rozšířením licence zanikly, proto v tuto chvíli půjde o uspořené náklady, které je třeba od nové ceny odečíst.

Tabulka 9: Náklady na investici

Položka	Cena vč. DPH
Požizovací cena licence	2 641 100
Cena implementace	542 000
<i>Roční správa SW od 2. roku</i>	660 275
<i>Dosavadní roční platba za SW</i>	276 727
Roční správa SW od 2. roku celkem	483 548

Zdroj: ceník Vema, vlastní zpracování, 2023

5.4.2 Úspory plynoucí z investice

Výnosy investice se v tomto případě rozumí ušetřené náklady, které byly vynakládány na zpracování personálně mzdové agendy v papírové podobě. Autorka diplomové práce odhaduje snížení potřebného časového fondu pro zpracování předchozích okruhů digitální cestou o 50 %. Dle výpočtu z tabulky 2 by zmíněných 6 691 hodin bylo sníženo na 3 346 hodin, což je v podstatě více než 1,5 fondu pracovní doby jednoho pracovníka HR oddělení.

Mzdové náklady jsou v tabulce 10 vyčísleny ve výši jednoho pracovníka HR oddělení. Průměrná roční hrubá mzda HR oddělení činí 444 000,- Kč, která byla vynásobena koeficientem 1,338, což je výše odvodu na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance, které hradí zaměstnavatel.

Dalším ušetřeným nákladem jsou **náklady na poštovní služby**, což zachycuje tabulka 7 této diplomové práce, kde byly autorkou vyčísleny roční náklady na poštovní služby ve výši 243 114,- Kč.

Také **náklady na pokuty a penále** by mohly napomoci úspoře nákladů. V popisu výchozí situace bylo několikrát zmíněno, že kvůli zdlouhavému procesu oběhu dokladů není účetní jednotkou vždy akceptována legislativa nebo plnění informačních povinností. Za tyto přestupky hrozí zaměstnavateli pokuta. Kapitola následující po popisu výchozí situace zmiňuje, že digitalizací by se dalo těmto hrozbám předejít.

5.4.3 Přehled nákladů a úspor plynoucí z investice

Autorka diplomové práce se domnívá, že výnosy investice nelze konkrétně predikovat, protože v současné chvíli není nijak sledována například doba manažerů, kteří z části vykonávají personální práci. Dále nejsou vyčísleny náklady na papír a tonery

do tiskárny. Uspořené peníze ze zmíněných doposud vynakládaných nákladů nelze adekvátně predikovat, proto tabulka 10 počítá výhradně s výnosy, které bylo možné v aktuální chvíli spočítat.

Již v této chvíli lze zaznamenat první známky rentability investice, protože každoroční výnosy převyšují každoroční náklady. V následujících letech bude potřeba pouze vydělat na počáteční náklady investice, které zahrnují první dva řádky následující tabulky.

Tabulka 10: Náklady a úspory plynoucí z investice

	Položka	Ročně Kč
NÁKLADY	Pořizovací cena licence	2 641 100
	Cena implementace	542 000
	Roční správa SW od 2. roku celkem	483 548
ÚSPORA	Mzdové náklady	594 072
	Poštovní služby	243 114

Zdroj: ceník VEMA, vlastní zpracování, 2023

V následující tabulce je zobrazena návratnost investice v čase. Návratnost investice v čase je podíl celkových pořizovacích nákladů a očekávaných ročních úspor. Jedná se o přibližnou návratnost v čase, jelikož veškeré očekávané úspory nelze v tuto chvíli adekvátně predikovat.

Tabulka 11: Návratnost investice v čase

Celkové pořizovací náklady	Roční očekávaný výnos	Návratnost investice v čase
3 183 100	353 638	9 let

Zdroj: vlastní výpočet, 2023

Z tabulky 11 je zřejmé, že při takto stanovených úsporách, jak vyplynulo z tabulky 10, lze dobu návratnosti investice stanovit na 9 let. Tento výpočet nezahrnuje další uspořené náklady, jak je zmíněno výše, proto lze předpokládat, že reálná časová návratnost investice se ještě sníží. Následující tabulka vizualizuje, jak by si při zachování všech proměnných stála investice po 5 letech.

Tabulka 12: Vizualizace stavu investice po 5 letech

	Položka	Ročně Kč	Kč/5 let
NÁKLADY	Pořizovací cena licence	2 641 100	2 641 100
	Cena implementace	542 000	542 000
	Roční správa SW od 2. roku celkem	483 548	2 417 740
ÚSPORA	Mzdové náklady	594 072	2 970 360
	Poštovní služby	243 114	1 215 572
	Zbývá uspořit		1 414 908

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Po 5 letech by zbývalo uspořit 1 414 908 na to, aby se investice začala vracet. Dalším faktorem, který by mohl zrychlit návratnost investice je snížení fluktuace HR oddělení. Nejčastěji pracovníci odchází z důvodu nespokojenosti s pracovní pozicí, která se vyznačuje vysokou mírou administrativních činností. Fluktuace zaměstnanců je dle autorky diplomové práce drahou záležitostí, mnohdy společnost nenalezne příliš kvalitního pracovníka, který by odchozího zaměstnance plně nahradil. Tím se poměrně zvyšují náklady na adaptaci nových zaměstnanců. Nejen adaptace, ale i vedení pohovoru stojí čas náborářů, kterým je za jejich čas strávený prací vyplácena mzda.

5.5 Doporučení autorky

Autorka diplomové práce i přes delší dobu návratnosti investice **doporučuje** personální a mzdovou agendu vybrané účetní jednotce převést do digitální formy.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, účetní jednotka stanovila rozpočet na implementaci digitalizace personálně mzdové agendy ve výši 4 000 000,- Kč. Z tohoto pohledu zvolená varianta splňuje finanční možnosti vybrané účetní jednotky a cena implementace se vyskytuje ještě pod požadovanou hranicí. Vybraná varianta rovněž splňuje technické i legislativní možnosti.

Z průzkumu trhu autorka diplomové práce usoudila, že dodavatel Vema je nepatrně dražším dodavatelem, ale rozšíření spolupráce s Vemou vykazuje řadu dalších výhod, kterými by se dalo rozumět další ušetření nákladů, ke kterým by v případě zakoupení SW od jiného dodavatele nedošlo.

Prvním přínosem rozšíření spolupráce s Vema jsou **nízké náklady na adaptaci** HR oddělení. Tito pracovníci už Vemu znají a netrávili by čas navíc v rámci učení se porozumět novému systému. Pouze by si doplnili vědomosti o rozšířené moduly HR programu. S tímto faktem se také pojí **pozitivní zkušenosti** s programem a také s konzultanty.

Zvolení levnější varianty konkurenčního SW by mohlo nepatrně snížit dobu návratnosti investice, ale do budoucna by systém nemusel plnit potřebná očekávání a společnost by musela přejít k jinému poskytovateli, což by znamenalo, že by se náklady na pořízení konkurenčního SW ani nemusely navrátit z důvodu vysokých pořizovacích cen.

Počet zaměstnávaných pracovníků stále narůstá, proto je zapotřebí zajistit program, který bude i s případnou další expanzí zaměstnanců, společnosti dále **efektivně sloužit**.

Kromě peněžních efektů digitalizace existuje také celá řada dalších efektů digitalizace, které jsou těžko ocenitelné, nicméně jejich existencí by se mohla zásadně **snížit chybovost** personální a mzdové evidence. Dalším pozitivem je **zvýšení komfortu pro zaměstnance i pracovníky HR oddělení**, snížení nákladů na archivaci personálních dokumentů v papírové podobě, přičemž současně dojde k urychlení práce s těmito dokumenty. Z marketingového hlediska firma vybuduje **silnější pozici na trhu**, protože se může prezentovat jako **technicky pokročilá společnost**.

Společnost dále může pokračovat v digitalizaci dalších oddělení a jednotlivé okruhy mezi sebou provazovat. Propojením digitalizované personální a mzdové agendy s digitalizací účetní agendy může společnost dosáhnout **synergických efektů**. Digitalizace personální a mzdové agendy se bude významně podílet i na **zkvalitnění HR reportingu**.

6 Závěr

První pasáž teoretické části práce shrnuje základní termíny a poznatky z oblasti digitalizace procesů v podniku. Autoři, kteří se zabývali digitalizací, se shodují, že digitalizace je chápána jako změna a příležitost pro lepší uchopitelnost vnitropodnikových procesů. Tato diplomová práce se zabývala digitalizací procesů na podnikové úrovni a pro vypracování případové studie se zaměřila na personální a mzdovou administrativu, proto se druhý úsek teoretické části zaměřuje již jen na tuto problematiku, především z pohledu legislativního rámce zpracování. Tato část vyplývá přímo z účinných zákonů a je doplněna o bližší vysvětlení problematiky některými autory.

Analytická část práce se zabývala popisem výchozího zpracování personální a mzdové agendy vybranou účetní jednotkou. V rámci případové studie byl zjištěn na úrovni účetní jednotky prostor pro zlepšení procesů formou automatizace dané agendy v digitálním pojetí.

Kombinací poznatků z rešerše literatury a poukázáním na slabá místa ve zpracovávaných procesech vyvstalo doporučení autorky diplomové práce, na která slabá místa by se účetní jednotka měla zaměřit a jaké konkrétní kroky by pro reorganizaci vybraných procesů mohla učinit. Doporučení vyplývá z dostupných technických možností v souladu s platnou legislativou.

Autorka doporučila převést vybranou administrativu do digitální podoby a rámcově zhodnotila návratnost investice do digitalizace personálně mzdové agendy. Návratnost dané investice se projeví až po pár letech implementace, přesto je daná investice vnímána autorkou diplomové práce jako krok vpřed. Kromě vyčíslení nákladů na investici byla provedena také SWOT analýza, která shrnuje zejména přínosy, kterých by digitalizací personální a mzdové agendy účetní jednotka dosáhla.

Původní myšlenka implementace digitalizace personální a mzdové agendy vyplývala z nespokojenosti zaměstnanců v oblasti komunikace s HR oddělením. Dále to byli sami pracovníci HR oddělení, kterým nevyhovuje dosavadní způsob zpracování dané agendy. Právě tato nespokojenost zaměstnanců na všech úrovních by se dala prostřednictvím digitalizace eliminovat nebo úplně odstranit. Účetní jednotka coby zaměstnavatel, si váží svých zaměstnanců, proto nabízí různé benefity, čímž usiluje o pozici atraktivnějšího

zaměstnavatele. I pro tento účel by digitalizace personálně mzdové agendy mohla být nápomocná z důvodu zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Zavedením personálního portálu by se zlepšila nejen komunikace se zaměstnanci, ale také by digitální oběh dokumentů zrychlil proces směny dokumentů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Místo oběhu papírových dokladů dojde ke sdílení informací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem s předem definovanými přístupovými právy. Díky centralizaci dat bude zajištěna vyšší míra bezpečnosti osobních údajů. Časově náročná směna dokumentů mezi centrálou společnosti a pobočkami bude nahrazena uceleným, legislativně přípustným digitalizovaným workflow. V neposlední řadě bude i pracovní náplň pro pracovníky HR oddělení atraktivnější a zajistí komplexní pojetí personální práce ve vybrané účetní jednotce.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BRAGGS, Steven. M. *Payroll Management: AccountingTools, Inc.* Colorado, USA, 2020. 272 p. ISBN-13: 978-1-64221-061-3.

DŘÍMALKA, Filip. *Jak uspět v digitálním světě.* Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN: 9788075551023.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALADA, Jan, OSVALDOVÁ, Barbora. *Slovník žurnalistiky: výklad pojmů a teorie oboru.* Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 9788024637525.

HALL, James, A.: *Accounting information systems.* 9th edition. Mason, OH: Mason: South-Western Cengage Learning, 2015. ISBN: 978-1-133-93440-0.

HIPPMANN, Klaus, Reinhard HÖPFL. *Budoucnost se sousedy.* Paris: Books on Demand, 2018. ISBN 9783852806908.

HOLTKEMPER, Oliver. *Digitalization of the Management Accounting Function.* Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. ISBN 9783658315092.

KEPCZYK, Roman. *Quantum of Paperless: Partner's Guide to Accounting Firm Optimization.* Roman H. Kepczyk, USA, Arizona, 2018. 122 p. ISBN: 1449535305.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.* V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

- SAK, Petr. *Úvod do teorie bezpečnosti: nekonvenční pohledy na minulost, přítomnost a budoucnost lidstva*. [Praha]: Petrklíč, 2018. ISBN 978-80-7229-652-1.
- STACKE, Eduard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0937-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠUBRT, Bořivoj, Eva SVĚRČINOVÁ Eva a kol., *Abeceda mzdové účetní 2020*. Olomouc: ANAG. 2020. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-253-3.
- ŠUBRT, Bořivoj a Milan TUČEK. *Pracovnělékařské služby: povinnosti zaměstnavatelů a lékařů*. 4. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2019. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-233-5.
- ŠVARCOVÁ, Ivana a Tomáš RAIN. *Informační management*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2011. Informatika (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-40-0.
- VRABCOVÁ, Pavla. *Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.
- VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2017. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0426-0.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024726144.
- WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
- KLUWER, Wolters a kol. *Meritum Mzdy 2021*. Wolters Kluwer, 2021, ČR. 600 s. ISBN: 978-80-7676-030-1.
- ŽŮREK, Jiří. *GDPR v personalistice*. 2. doplněné vydání. Olomouc: ANAG, 2022. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-365-3.

Internetové zdroje

BusinessInfo. *Průměrný český podnik naplnil své cíle v digitalizaci ze 40 procent, zjistil průzkum.* [online]. 2022 [cit. 20.3.2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/prumerny-cesky-podnik-naplnil-sve-cile-v-digitalizaci-ze-40-procent-zjistil-pruzkum/>

DEMPSEY, Ursula. Key Improvements to Payroll Processing Enabled by Digital Transformation. [online]. 2022 [cit. 10.3.2023]. Dostupné z: <https://immedis.com/blog/key-improvements-to-payroll-processing-enabled-by-digital-transformation/>

Digital Adoption. *Digital Transformation Pros & Cons: Your Challenges & Solutions Laid Bare.* [online]. 2023 [cit. 10.3.2023]. Dostupné z: <https://provenproductivity.com/the-pros-and-cons-of-digitalization/>

Easy Source. *Contribution of Digitalization in Payroll Management.* [online]. 2022 [cit. 19.3.2023]. Dostupné z: <https://www.easysourceindia.com/blogs/contribution-of-digitization-in-payroll-management>

Eprávo. *Elektronický podpis pohledem aktuální právní úpravy.* [online]. 2020 [cit. 19.3.2023]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/elektronicky-podpis-pohledem-aktualni-pravni-upravy-110560.html>

MARULANDA, Juliana. *What is business digitalization? 3 tips to start your digital transformation.* [online]. 2021 [cit. 15.3.2023]. Dostupné z: <https://pagero.com/blog/what-is-business-digitalization>

MPSV, TREXIMA, spol. s.r.o: *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců: XVII. 1 Doručování písemností zaměstnanci.* mpsv.cz. [online]. © 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/xvii1dorucovanipisemnostizamestn?fbclid=IwAR22JoVyOtrKq1MoNXoNf-joJQIEJGA-8sEk7Sc3VLjzHgBswdGgOVqVnKk>

MPSV, TREXIMA, spol. s.r.o: *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců: XVII. 2 Doručování písemností zaměstnavateli.* mpsv.cz. [online]. © 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/xvii2dorucovanipisemnostizamestn?fbclid=IwAR2NI03U9SOW8nKEHOVDWxJQsDo8oEUBtqopsZsN1huhLAQBWrj828KRTnM>

MPSVa. *Minimální mzda se od příštího roku zvýší o 1 100 korun, porostou i některé stupně zaručené mzdy.* [online]. 2022 [cit. 29.1.2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/TZ_minimalni+mzda_vlada_211222+%281%29.pdf/9a7e6169-8a5b-7bb3-29ea-ab52bc7b118e

MPSVb. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy.* [online]. 2023 [cit. 29.1.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

MPSVc. *Tisková zpráva ze dne 1. 2. 2023.* mpsv.cz. [online]. © 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/TZ_z%C3%A1kon%C3%ADk_pr%C3%A1ce_1.2.2023_final2_.pdf/62d5ac1d-d0d4-ae06-52a0-9ebc8c3a479b

Právní prostor. *Proč chcete používat elektronický podpis v HR.* [online]. 2022 [cit. 20.3.2023]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/proc-chcete-pouzivat-elektronicky-podpis-v-hr>

Proven Productivity. *The Pros and Cons of Digitalization.* [online]. 2020 [cit. 2.3.2023]. Dostupné z: <https://provenproductivity.com/the-pros-and-cons-of-digitalization/>

RITTER, Thomas a Carsten Lund PEDERSEN. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* [online]. 2020, **86**, 180-190 [cit. 2023-03-15]. ISSN 00198501. Dostupné z: doi:10.1016/j.indmarman.2019.11.019

SANCHEZ-RIOFRIO, Angelica M., Nathaniel C. LUPTON a John Gabriel RODRÍGUEZ-VÁSQUEZ. Does market digitalization always benefit firms? The Latin American case. *Management Decision* [online]. 2021, **60**(7), 1905-1921 [cit. 2023-03-15]. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi:10.1108/MD-01-2021-0117

The Enterprisers Project. *What is digital transformation?.* [online]. 2023 [cit. 2.3.2023]. Dostupné z: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>

Zákony

Vyhláška č. 79/2013 Sb. Vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče.

Zákon č. 297/2016 Sb. Zákon o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce.

Zákon č. 187/2006 Sb. Zákona o nemocenském pojištění.

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.

Zákon č. 48/1997 Sb. Zákon o veřejném zdravotním pojištění.

Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmu.

Zákon č. 582/1991 Sb. Zákon České národní rady o organizaci a provádění sociálního zabezpečení

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník.

Zákon č. 99/1963 Sb. Občanský soudní řád.

7 Seznam tabulek a zkratek

7.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet zaměstnanců k 31.12.2021	46
Tabulka 2: Počet ukončených pracovních poměrů za rok 2021	46
Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců	47
Tabulka 4: Skutečný počet provedení ročního zúčtování daňových záloh	54
Tabulka 5: Časová náročnost okruhů zpracovávaných v papírové podobě	68
Tabulka 6: Fond pracovní doby HR oddělení	68
Tabulka 7: Nákladová náročnost vybraných okruhů	69
Tabulka 8: Srovnání nabízených služeb současného SW	86
Tabulka 9: Náklady na investici	89
Tabulka 10: Náklady a úspory plynoucí z investice	90
Tabulka 11: Návratnost investice v čase	90
Tabulka 12: Vizualizace stavu investice po 5 letech	91

7.2 Seznam použitých zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

GDPR – General Data Protection Regulation, v překladu znamená Nařízení o ochraně osobních údajů

HR – Human Resource Management, v překladu znamená Řízení lidských zdrojů

MS – Microsoft

SW – Software