

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informatika

Plánování pracovníků a plánování mzdových prostředků

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Student : Radek Herold

Vedoucí : doc. Ing. Norbert Žid, CSc.

Oponent : Ing. Zdena Marešová

2013

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze které jsem čerpal.

V Praze dne 12. 5 2013

.....

Radek Herold

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Norbertu Židovi, CSc, za cenné odborné konzultace a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá informačními systémy používanými při řízení lidských zdrojů a jejich strukturou. Dokumentuje nástroje používané při plánování pracovníků a mzdových nákladů ve velké výrobní společnosti.

Hlavním přínosem bakalářské práce je navržení obecného modelu HRIS, který lze považovat za komplexní obecný model roku 2013 pro všechny HRIS systémy. A dále poukázání na to, že všechny na trhu dostupné HRIS jsou obecně parametrizovatelné, díky čemuž lze tyto systémy využívat v rozdílných společnostech (velké, malé, výrobní, atd.).

Klíčová slova

Personální informační systém, plánování pracovníků a mzdových nákladů, parametrizovatelnost, lidské zdroje.

Abstract

This bachelor's thesis deals with information systems used in human resources management and their structure. Documented tools used in the planning staff and labor costs in large manufacturing companies.

The main contribution of this bachelor's thesis is to propose a general model HRIS, which can be considered as a comprehensive generic model for year 2013 and for all HRIS systems. And next contribution is show that all commercially available HRIS are generally configurable, making these systems can be used in different companies (large, small, manufacturing, etc.).

Keywords

Human resources information system, planning staff and labor costs, parameterization, human resources.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická část	3
2.1. HRM – Human Resources Management	3
2.2. HRIS – Human Resources Information System	3
2.3. Typy modelů HRIS	4
2.4. Možnosti pořízení HRIS	7
2.4.1. Vlastní vývoj	7
2.4.2. On – premise model	7
2.4.3. On – demand model	7
2.5. Historie HRIS.....	8
2.6. Analýza trhu s HRIS.....	8
2.6.1. HRIS pro větší podniky.....	9
2.6.2. Pro střední/menší podniky	24
2.7. Personální a mzdové plánování.....	26
2.7.1. Oblasti personálního plánování.....	26
2.7.2. Proces personálního plánování	26
2.7.3. Moduly HRIS určené pro personální plánování.....	27
3. Praktická část.....	29
3.1. Strategie společnosti	29
3.2. Organizační struktura	29
3.3. Informační systém řízení lidských zdrojů v podniku	32
3.3.1. Docházkový informační systém.....	32
3.4. Plánování pracovníků a mzdových nákladů ve zkoumané společnosti.....	32
3.5. Plánování pracovníků a mezd v další společnosti	41
4. Závěr.....	46
5. Terminologický slovník	47
6. Seznam literatury	48
7. Seznam obrázků	51
8. Seznam tabulek	51

1. Úvod

V každém podniku jsou lidé tvořivým prvkem, kteří dávají vše do pohybu a vytváří nové hodnoty. Většina podniků v současné době si je vědoma, že lidské zdroje se svým intelektuálním potenciálem jsou základním prvkem konkurence v tržním prostředí a považuje je za nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj organizace, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Lidské zdroje jsou považovány za lidský kapitál podniku, na jehož kvalitě a výkonnosti závisí plnění strategických cílů společnosti v náročném konkurenčním prostředí.

Tématem mé bakalářské práce je „Plánování pracovníků a plánování mzdových prostředků“. Toto téma jsem si vybral zejména proto, že plánování pracovníků a mzdových prostředků je velmi důležitým tématem dnešní doby, jehož hlavní rolí je přispět k podpoře dlouhodobého rozvoje a finanční efektivitě podniku. Výhodou při zpracování bakalářské práce budou moje rozsáhlé kontakty na zaměstnance a manažery ve vybraném výrobním podniku.

„Plánování pracovníků zároveň slouží k realizaci cílů firmy, predikuje vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou, v potřebném množství, kvalitě, optimálně rozmístěné, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Plánování pracovníků představuje komplexní proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personální a sociálního rozvoje těchto lidí.“ [1]

Výše uvedený citát je spíše charakteristikou ideálního stavu, kterému se jednotlivé organizace ve své míře blíží.

Téma bakalářské práce je pouze výsekem z celé personální oblasti v organizaci. Personální oblast je obvykle podpořena aplikačním programovým vybavením zvaným HRIS. HRIS je informační systém nebo online řešení pro vstup dat, jejich sledování a informační potřeby v oblasti lidských zdrojů. Mezi hlavní oblasti zahrnuté v HRIS jsou mzdy, odměňování a řízení lidských zdrojů.

Cílem této práce je vytvořit obecný model HRIS, ukázat na parametrizaci současných systémů, zdokumentovat plánování zaměstnanců a mzdových prostředků ve výrobní společnosti a zaměřit se na technologie používané při tomto procesu. Složitost a

náročnost plánování pracovníků a mzdových prostředků vzrůstá s velikostí organizace, proto jsem si ke zdokumentování tohoto procesu vybral větší výrobní společnost se složitější organizační strukturou působící na trhu v České Republice.

První část této bakalářské práce bude věnována architektuře systému HRIS, přehledu dostupného řešení na současném trhu a modulu plánování v HRIS.

V praktické části této bakalářské práce bude zdokumentován proces plánování pracovníků a mzdových nákladů ve výrobní společnosti. Zaměříme se na softwarové nástroje, pomocí kterých plánování v této společnosti probíhá.

Závěrem budou shrnuty nejdůležitější přínosy a poznatky bakalářské práce.

2. Teoretická část

2.1. HRM – Human Resources Management

HRM „představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60 let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“ [2]

2.2. HRIS – Human Resources Information System

HRIS, neboli personální informační systém je nástroj pro řízení lidských zdrojů v organizacích a tvoří nedílnou součást podnikového informačního systému.

Strategickým cílem budování a řízení podnikového informačního systému je podpořit růst výkonnosti a hodnoty organizace. Nedílnou součástí tohoto informačního systému je hardwarová a softwarová infrastruktura, která podmiňuje efektivní automatizované zpracování dat do interpretovatelné a srozumitelné podoby.

Ohledně HRIS se dá nalézt spousta definic, které se mohou trochu lišit, ale ve své podstatě jsou stejné. Já jsem vycházel z definice pana Koubka:

„Personální informační systém slouží k zajišťování, uchovávání, zpracovávání a analýze dat týkajících se zaměstnanců, pracovních míst, mezd a sociálních či personálních činností v podniku. Velmi důležitou podmínkou v organizaci je existence detailních, správných, aktuálních a pravdivých informací.“ [3]

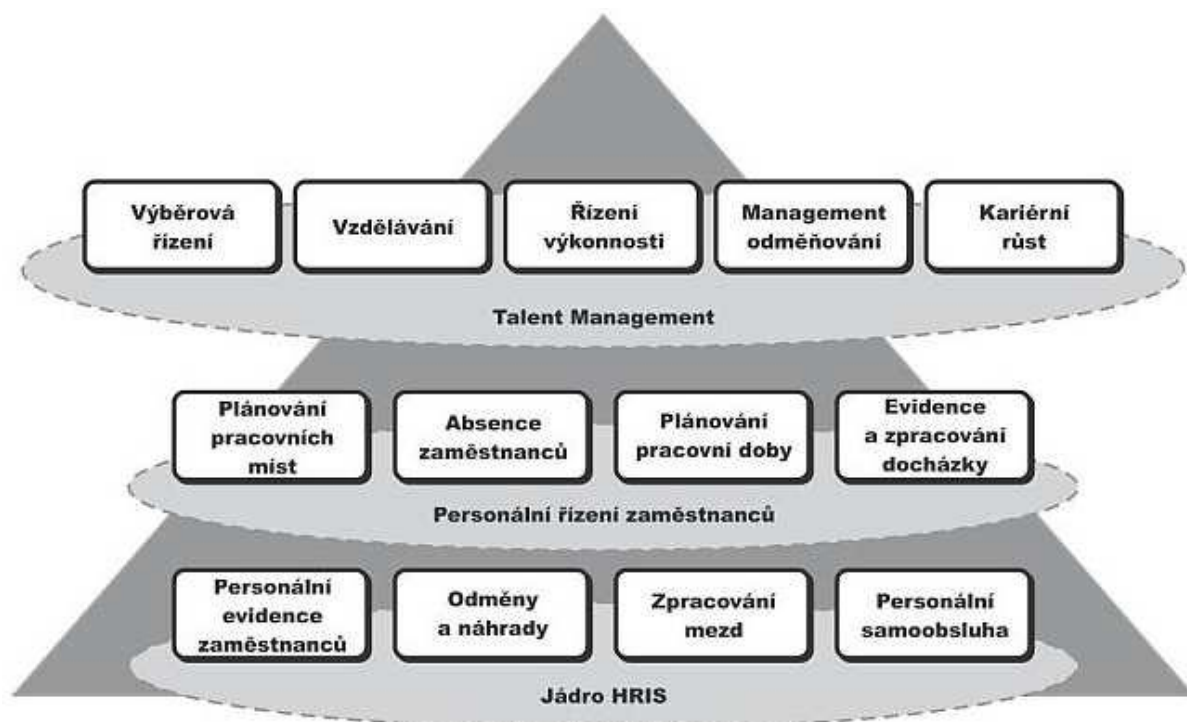
Je nezbytné však rozlišovat údaje, informace a znalosti, které uvádí Michael Armstrong ve své knize Personální management. „Údaje (data) tvoří základní stavební bloky, informace jsou smysluplně uspořádané údaje, znalosti představují aplikaci a produktivní využití informací.“[4]

Nesmíme, však zapomenout, že se vyžaduje, aby personální útvary i nadále zpracovávaly a poskytovaly ohromné množství služeb a personálních plánů nejen manažerům, zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům, ale i penzistům a uchazečům o zaměstnání. Plány a programy musí být navíc v souladu s legislativními nařízeními a smluvními dohodami. Jejich administrativa zahrnuje širokou oblast témat, například:[5]

- Odměňování – mzdová administrativa, prémiové a pobídkové plány
- Mzdové účetnictví
- Hodnocení pracovníků
- Uvolňování pracovníků
- Dodržování rovného přístupu k zaměstnávání a vzdělávání všech skupin pracovníků
- Vzdělávání a výchova pracovníků
- Komunikace s pracovníky
- Rozvoj pracovníků
- Rozvoj manažerů
- Efektivnost organizace práce
- Plánování následnictví
- Pracovní vztahy
- Získávání a výběr pracovníků
- Rozmísťování pracovníků

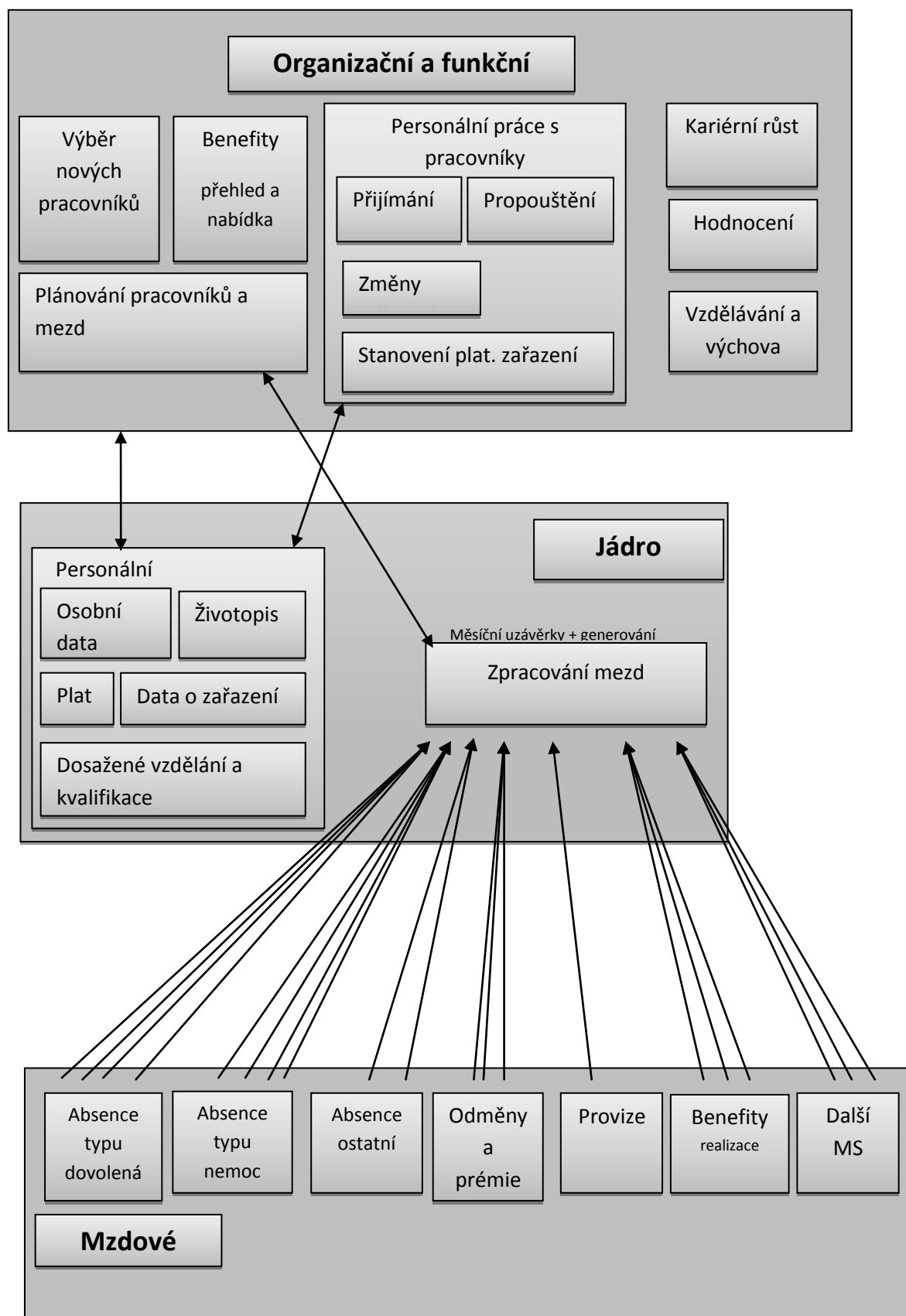
2.3. Typy modelů HRIS

Jednotlivé personální informační systémy jsou různé a samozřejmě se svým obsahem budou lišit což bude popsáno na ukázkách systémů. Mohou mít odlišná a různě široká zaměření. Systém nebo jeho konkrétní modul zabývající se např. ekonomickou oblastí a účetnictvím bude pracovat s jiným typem informací než modul zpracovávající mize a vize společnosti.



Obrázek 1: HRIS (Zdroj: [25])

Výše uvedený obrázek 1 ukazuje jeden z pohledů na HRIS. Většina pohledů se od sebe na první pohled liší, ale ve své podstatě se jedná o totožné modely. Na základě prozkoumání několika pohledů a konzultací s vedoucím mé bakalářské práce byl vytvořen následující model (obrázek 2), který zobrazuje jednotlivé části HRIS a dá se říci, že je zobecněním všech přístupů.



Obrázek 2: Model VSE/KIT 2013 (Zdroj: Vlastní)

Každá organizace (malá, střední a velká) musí mít modul personalistiky a mezd. Důvodem jsou celostátní předpisy, jako jsou hlášení nástupu lidí, výpočet a platba daní a pojištění a jiné. Tyto moduly jsou nezastupitelné, ale jsou spíše administrativního charakteru. Nepřinášejí žádné inovace v organizaci.

Všechny ostatní části HRIS jsou možná významnější pro rozvoj organizace, ale jsou volitelné a opírají se o data jádra zpracování.

Jednotliví dodavatelé HRIS mají vždy svoje struktury systému HRIS. Proto se snaží dle našeho základního modelu o zobecnění. Tak se lze vyznat v desítkách různých struktur HRIS a různých pojmenování.

2.4. Možnosti pořízení HRIS

Při pořizování HRIS systému máme 3 možnosti jak postupovat. Jedná se o:

- Vlastní vývoj
- On – premise model
- On – demand model

2.4.1. Vlastní vývoj

Při tomto způsobu pořízení je celý systém od návrhu po implementaci v rukou IT oddělení dané organizace. Nejen, že tento způsob vývoje HRIS systému je náročný na finanční náklady, ale také na náklady za lidské zdroje. Vzhledem k těmto okolnostem se v dnešní době vlastní vývoj téměř nevyužívá.

2.4.2. On – premise model

Software je pro organizaci vyvinut externí firmou, která se programováním podobných systémů zabývá a naprogramuje ho podle potřeb organizace. Výsledná aplikace poté běží v organizaci, která ho využívá pro svoje podnikání. On- premise model byl velmi populární spíše v minulosti, než přišel rozvoj širokopásmového internetového připojení. Od té doby se začal využívat spíše software, který běží na vzdálených lokalitách.

2.4.3. On – demand model

Jako On-Demand aplikace (také jinými slovy „Software jako služba“, zkratka SaaS) nazýváme takové aplikace, které jsou společnosti dostupné okamžitě, nebo téměř

okamžitě po jejím zažádání. Společnost tedy nemusí řešit žádné technické záležitosti implementace dané aplikace (ať už z pohledu software nebo hardware), zároveň licence na tyto aplikace obvykle vycházejí levněji, jelikož se platí skutečně jen za to, co je užíváno, a „nepřeplácí se“. Ale na druhé straně má tento model také svá úskalí.

2.5. Historie HRIS

Díky velkým společnostem, u kterých v 60. letech minulého století objevil pocit potřeby centralizace údajů o svých zaměstnancích vznikly první aplikace, které umožňovali centrální ukládání dat. Tyto programy sloužili především pro jednoduchou personalistiku a na výpočet mezd. Samotný objev HRIS se datuje k 80. létům kdy se dostal do popředí společně s popularitou ERP systémů. Všichni větší výrobci komplexních ERP systémů jako je Oracle, SAP, atd. implementovali do svých ERP určitý podíl HRM. Toto opatření poskytlo společnostem náhled na jejich pracovní sílu. Vzhledem k velkým inovacím, které výrobci prováděli tak na konci 80. let, HRIS již byly vyvinuté natolik, že obsahovali celou řadu dnes poměrně běžných funkcí a nástrojů. Pokrývali zaměření od samotného náboru, udržení, až po spravedlivé a odpovídající odměňování zaměstnanců. Na začátku 90. let vývojáři pokročili a do svých systémů implementovali nábor, odměňování, time management, mzdy, vzdělávání a report nákladů. Díky self-service aplikaci bylo uživatelům umožněno měnění osobních údajů

S postupným vývojem cen HW, které se snižovaly a výkon se naopak neustále zvyšoval, si mohlo ERP systém dovolit daleko více společností. To nahrávalo do karet výrobcům, kteří přišli na trh se samostatným HRIS softwarem.

2.6. Analýza trhu s HRIS

Využití informačních systémů pro řízení lidských zdrojů je v českých organizacích skutečně velmi různorodé a pestré. Malé a středně velké výrobní a obchodní společnosti si často vystačí jen se základním zpracováním mezd, jednoduchou personální evidencí, popřípadě aplikacemi určenými k řízení některých důležitých modelů, jako jsou výpočty a výkazy služebních cest. U malých organizací je modul „plánování pracovníků a mezd“ velmi zjednodušený či žádný.

Protipól těmto firmám tvoří velké společnosti, nadnárodní koncerny nebo vyspělé IT korporace, které kladou nejen velký důraz na realizaci všech důležitých subprocesů

HRM, ale i jejich zakomponování do informačního systému. Na nejvyšší stupeň personálního řízení postupně přecházejí zejména podniky, pro něž je systematická práce s vlastními lidmi nezbytná k udržení konkurenceschopnosti.

2.6.1. HRIS pro větší podniky

2.6.1.1. Systém SAP R/3 společnosti SAP

Společnost se sídlem v Německu, byla založena v roce 1972 bývalými zaměstnanci společnosti IBM pod jménem SAP, což je zkratka pro systémovou analýzu a řízení rozvoje. V České republice byla založena v roce 1993 jako SAP Česká republika, spol. s r.o., Softwarové produkty společnosti SAP využívá více než 37 700 firem a společností ve stodvaceti zemích světa a v České republice jde o největšího dodavatele širokého množství obchodních softwarových aplikací [6]. Mezi její nejznámější produkty patří systém SAP R/3 Jednotlivé moduly systému SAP R/3 jsou tyto [7]:

- Finanční účetnictví (FI – FinancialAccounting),
- Kontroling (CO – Controlling),
- Evidence majetku (AM – Asset Management),
- Plánování dlouhodobých projektů (PS – Project System),
- Řízení oběhu dokumentů (WF – Workflow),
- Specifická řešení různých odvětví (IS – IndustrySolutions),
- Řízení lidských zdrojů (HR – HumanResources),
 - Organizational Management
 - PersonnelAdministration
 - Payroll
 - Time management
 - PersonnelDevelopment
 - Training&Event management
 - Recruitment / E-recruitment
 - Compensation Management
- Údržba (PM – PlanMaintenance),
- Skladové hospodářství a logistika (MM – Materials Management),
- Management kvality (QM – Quality Management),

- Plánování výroby (PP – ProductionPlanning),
- Podpora prodeje (SD – Sales and Distribution).

2.6.1.2. Databáze Oracle společnosti Oracle Corporation

Společnost byla založena v roce 1977 a od té doby se zabývá především správou, využitím, sdílením a ochranou informací. Podobně jako společnost SAP také patří mezi hlavní světové dodavatele podnikových informačních systémů. O jejím progresivním vývoji svědčí fakt, že v roce 2005 zaměstnávala 50 000 lidí. V České republice byla založena pobočka společnosti Oracle Corporation v roce 1994. [8]

Jeden z nejvýznamnějších produktů této společnosti je databáze Oracle, což je moderní databázový systém s rozmanitým zpracováním dat. V této databázi jsou uloženy data a informace o pracovních místech, zaměstnancích, pracovních útvarech atd., ze kterých personální informační systém čerpá a používá je v dalších souvislostech v rámci svých jednotlivých modulů.

2.6.1.3. Vema

Vema a.s. je softwarová společnost, jeden z předních českých dodavatelů ucelených podnikových informačních systémů, která byla založena v roce 1990. Nabízí kompletní řešení v oblasti informačních systémů pro řízení lidských zdrojů, ekonomiky a logistiky ve státních i privátních organizacích v České a Slovenské republice. Díky svým aplikacím umožňuje klientům zvládnout všechny běžné personální činnosti, jako jsou výběrová řízení, evidence zaměstnanců, jejich vzdělávání a hodnocení, zpracování mezd, docházkový systém, plánování dovolené a pracovních cest, organizační změny, správu kompetencí či talent management. V aplikaci Vema jsou kmenová data, která jsou sdílena všemi moduly. Výhodou systému je vzájemná provázanost jeho jednotlivých prvků a shodné ovládání prostřednictvím datového editoru Vema. Lze si zakoupit libovolný počet prvků (aplikací a modulů) systému s možností jejich postupného rozšiřování. Provoz aplikací Vema na klientské stanici podporuje české a slovenské verze operačních systémů Microsoft Windows 98 SE, 2000, XP, Server 2003, Vista, Server 2008, Windows 7 a Server 2008 R2, ve 32-bitové i 64-bitové variantě. Na serverové stanici je nutný serverový operační systém Microsoft Windows 2000, Server 2003, Server 2008 nebo Server 2008 R2. Systém je otevřený ke svému okolí. Kromě klasických vazeb na účetnictví, banky, pojišťovny a ČSSZ podporuje též adresářové služby

(využití databáze pracovníků i v jiných „cizích“ aplikacích). Portálové řešení nabízí přístup k systému ve formě intranetových stránek, kdy není nutná instalace žádného speciálního softwaru, postačuje pouze internetový prohlížeč. Prostřednictvím portálového řešení se může každý zaměstnanec seznámit se základními údaji, které jsou vedeny o jeho osobě. Vedoucí zaměstnanci mají navíc přístup k údajům o svých podřízených. Vybrané agregované údaje jsou užitečným podkladem pro manažerské analýzy.[15]

2.6.1.4. Systém NUGGET společnosti Nugget SW s.r.o.

Vzhledem k tomu, že společnost, které se budeme věnovat v praktické části této bakalářské práce používá právě tento systém, bude systém NUGGET popsán podrobněji oproti ostatním systémům.

Jedná se o českou společnost založenou roku 1992. Zabývá se především personální a mzdovou oblastí informačních systémů.

Základ informačního systému společnosti Nugget tvoří moduly „Mzdy“ a „Personalistika“. Podle zájmu uživatele mohou být tyto dva moduly rozšířeny ještě o modul „Lidské zdroje“ (obrázek 3). [9]

Modul „Mzdy“ obsahuje výpočty výplat, srážek ze mzdy, evidence sociálního, zdravotního a úrazového pojištění, lze zde také provádět mzdové statistiky a analýzy. [10]

Modul „Personalistika“ obsahuje personální evidenci, osobní karty, pracovní smlouvy a dalších informací týkajících se jednotlivých pracovníků podniku. [11]

Modul „lidské zdroje“, jehož základem je systematizace pracovních míst, dále katalogy funkcí a činností, popisy pracovních míst, plánování vzdělávání, plánování a hodnocení rozvoje zaměstnanců, databáze uchazečů o zaměstnání v podniku.[12]



Obrázek 3: Nugget SW [Zdroj: [24]]

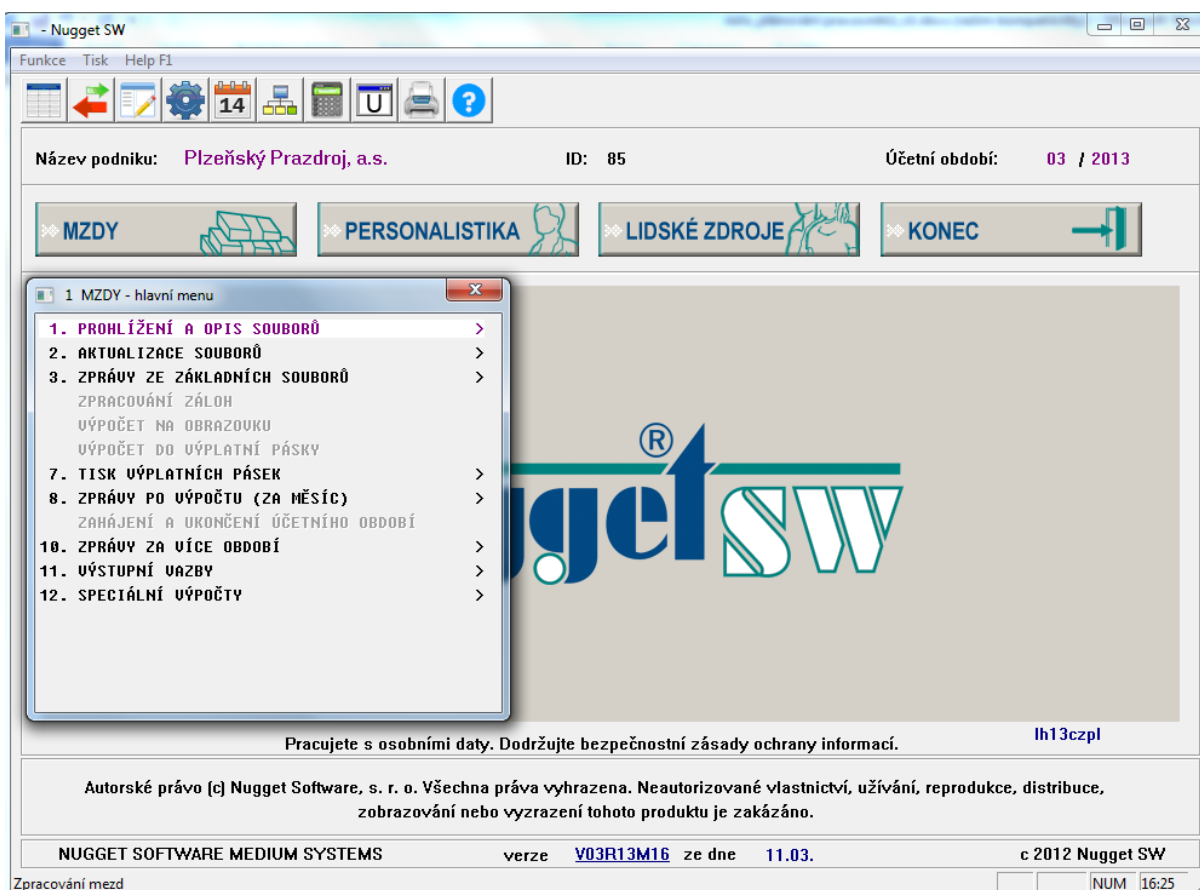
Všechny moduly sdílí společnou datovou základnu. Z hlediska časové návaznosti programové vybavení umožňuje personalistovi zadávat a aktualizovat údaje, aniž by ovlivnil výsledky zpracování mezd. Speciální mechanismus zajišťuje, že veškeré změny údajů, které ovlivní výpočet mezd ze zpracovateli mezd aktivují až v okamžiku nástupu účetního období, pro které byla aktualizace provedena.

Komplexní řešení informačního systému NUGGET je ve společnosti provozována pod operačním systémem Windows 7. Architektura celého řešení je Client/Server. Datová základna je zde uchovávána na serveru, rovněž tak podstatná část programů funguje na serveru.

Modul „mzdy“ řeší výpočet mezd podle celostátně platných předpisů. Zajišťuje údržbu základních souborů a zpracování výstupních sestav. Komunikace s uživatelem je zde vedena formou výběrových panelů, kde si uživatel z navržených možností zvolí, jakou funkcí má úloha pokračovat. Úloha zajišťuje aktualizaci, výpisy nebo prohlížení základních souborů. Dále zajišťuje výpočet mzdy včetně tisku výplatních pásek a tisku ostatních důležitých informačních a kontrolních výstupních

zpráv. Uživatel může průběžně provádět aktualizaci všech základních souborů včetně sběru dat pro měsíční zpracování. Při nalezení chyby v kontrolních zprávách nebo ve výplatních páskách lze provést příslušné opravy měsíčních dat nebo údajů v základním souboru a provede se přepočít pouze chybně spočítaných výplat. Součástí programu je rovněž tzv. rekapitulace, která zabezpečí načítání úhrnů hodin a korun pro výpočet průměrných výdělků, snižování dovolených, půjček a dalších nedoplatků, či tvorbu měsíčního souboru pro roční výstupní zprávy.

Modul „mzdy“ (obrázek 4) se snaží o maximální bezpečnost při manipulaci s datovou základnou, a tím o minimalizaci možnosti narušení integrity datové základny. Při výpadku počítače má uživatel zajištěno promítnutí všech provedených transakcí. V případě nejistoty může uživatel zobrazením rozpracovaného souboru zjistit, zda požadovaná transakce proběhla.



Obrázek 4: Modul mzdy (Zdroj: [24])

Prohlížení a opis souborů umožňuje prohlížení:

- Osobní a mzdové údaje
- Měsíční data zaměstnanců
- Číselník mzdových složek
- Kalendář
- Střediska (organizační struktura)

Aktualizace souborů je funkce, která je určena pro aktualizaci základních datových souborů. Umožňuje doplňovat, opravovat nebo rušit potřebná data následujících souborů:

- základní soubor obsahující kmenová data jednotlivých zaměstnanců včetně rodinných příslušníků a zúčtovaných záloh na daň z předchozích zaměstnání;
- soubor srážek - obsahuje trvalé srážky, které jsou zaměstnanci sráženy ze mzdy;
- měsíční soubor - obsahuje měsíční data zaměstnanců, tj. výkaz mezd a časového fondu;
- soubor číselníků - obsahuje uživatelské číselníky pro vybrané údaje;
- soubor kalendářů - obsahuje základní a speciálně nastavené kalendáře;
- soubor středisek - obsahuje katalog kmenových, nákladových středisek organizace;
- parametrický soubor - obsahuje soubor základních parametrů určujících chod programu;
- historický soubor - obsahuje historické sledování vybraných údajů s možností jejich aktualizace.

Zprávy ze základních souborů umožňují vytvořit jednoduché výstupní zprávy ze základního souboru zaměstnanců. Zprávy jsou vytvářeny nejprve na obrazovku, kde si uživatel může pomocí tlačítka [Tisk] vytvořit opis zprávy. Tento opis je ukládán do přehledu tiskových položek uživatele pod příslušným označením. Jsou to tyto výstupní zprávy:

- seznam zaměstnanců dle abecedy
- seznam zaměstnanců dle osobního čísla
- seznam zaměstnanců dle středisek
- průměrné výdělky

- životní výročí
- zaměstnanci bez údajů
- pracovní výročí
- děti do 26 let věku
- hromadný tisk dokumentů

Funkce výpočet mezd zaměstnanců provádí výpočet mzdy všech zaměstnanců nebo přepočet jednotlivých zaměstnanců se zápisem do příslušných souborů. Funkce provádí výpočet mezd do výplatní pásky podle volby:

- Výpočet všech zaměstnanců
- Přepočet vybraných zaměstnanců (není tak častý, většinou proveden nový výpočet všech)

Funkce vytváří do přehledu tiskových položek uživatele protokol k výpočtu. Při zahájení zpracování nového měsíce je nejprve nutno provést výpočet všech zaměstnanců. Potom již lze provádět přepočet jednotlivých zaměstnanců podle potřeby. Při přepočtu jednotlivých zaměstnanců se rovnou tisknou výplatní pásky těchto zaměstnanců.

Tisk výplatních pásek umožňuje tisk následujících zpráv po výpočtu:

- výplatní pásky
- součtová výplatní páska
- zaměstnanci se zápornou hodnotou k výplatě (výjimečná situace)
- výplaty za vedlejší pracovní poměr

Funkce zprávy po výpočtu vytvoří konkrétní výstupní zprávy z vypočtených mezd. Zprávy jsou do přehledu tiskových položek uživatele pod příslušným označením. Jsou to tyto výstupní zprávy:

- srážky ze mzdy včetně rekapitulace srážek
 - refundace
 - výplaty nezahrnované do mzdových prostředků
 - ostatní osobní náklady
- srážky na výkony rozhodnutí (společnosti od toho ustupují, přenáší se na bedra zaměstnance)

- spoření
- půjčky
- pojištění
- nemocenské pojištění
- odborové příspěvky
- rozpis mzdových nákladů
- mzdy zaměstnanců podle kategorií
- průměrné stavy zaměstnanců evidenční, přepočtené
- mzdová statistika
- zdravotní a sociální pojištění
 - zdravotní pojištění
 - sociální pojištění
 - sociální pojištění nemocenské dávky (výkaz)
 - fond zaměstnanosti
 - nezapočitatelné příjmy
 - měsíční výkaz pojistného
 - přerušení nemocenského pojištění
- rozbor časového fondu
- příkaz k úhradě
- speciální zprávy vyžádané organizací
- penzijní a životní pojištění
 - penzijní připojištění
 - životní pojištění
- čerpání dovolené
- odvody daní

Pomocí rekapitulace můžeme:

- přihrávat měsíční výsledkový soubor do kumulovaného souboru
- přihrávat kmenová data do LMESIC
- napočítávat úhrny odpracovaných hodin a vyplacených korun
- snižovat pohledávky

Zprávy po rekapitulaci vytvářejí různé typy výstupních zpráv za více období, a to:

- potvrzení příjmů

- roční daň ze mzdy
- mzdový list
- příjmy pro důchod
- rozpis mzdových nákladů za období
- mzdy zaměstnanců podle kategorií za období
- mzdové statistiky za období
- stavy zaměstnanců za období
- rozbor časového fondu za období
- evidence přesčasů
- zdravotní a sociální pojistné za období
- součtová výplatní páska za období
- statistické výkazy
- protokol o výpočtu průměrů
- změněná pracovní schopnost
- odpracované hodiny z jiných středisek

Funkce výstupní vazby vytváří výstupní soubory podle typu spuštěné funkce. Jsou to výstupní soubory:

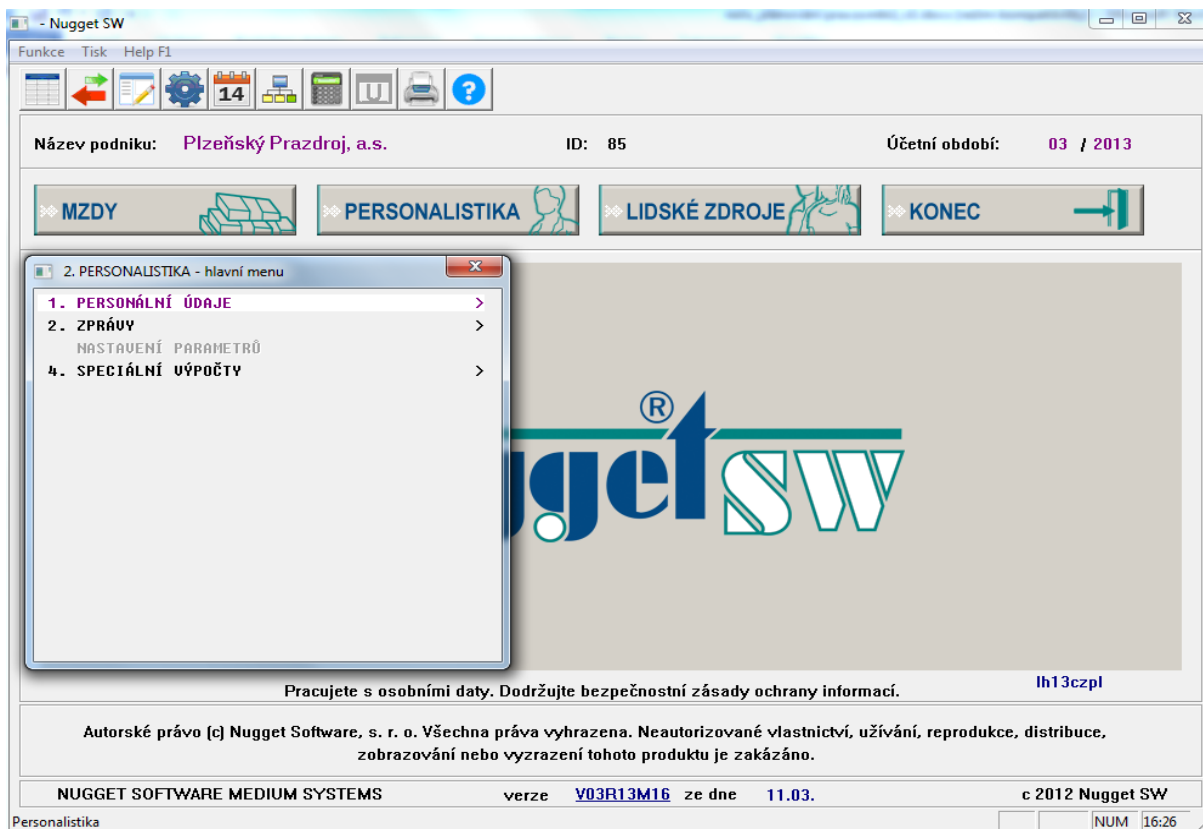
- pro konkrétní typ účetnictví
- příkazů k úhradě
- mzdových statistik
- pro penzijní fondy
- pro životní pojišťovny
- pro statistické šetření ISPV
- pro vnitropodnikovou banku
- pro účetní plán
- pro měsíční výkaz pojistného
- příkazů k úhradě řádných nebo mimořádných záloh
- pro evidenční listy důchodového zabezpečení
- přehledy o výši sociálního pojistného a vyplacených dávkách zasílaných na příslušnou OSSZ
- Vyúčtování daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků za zdaňovací období

Položka speciální funkce zahrnuje funkce:

- Přepočet daně - roční zúčtování daně
- vyúčtování
- Přeučtování příspěvků na PF (podklad)
- Uživatelské QUERY
- Uživatelský program
- Zákaz/povolení aktualizace

Modul „personalistika“ obsahuje personální údaje, které obsahují činnosti podporující práci se zaměstnanci. Jedná se o činnosti (obrázek 5):

- Aktualizace personálních údajů, umožňující práci s datovou základnou (evidence údajů, jejich aktualizace, zadávání a rušení zaměstnanců);
- Znovuzavedení vyřazených zaměstnanců, umožňující znovu zavedení bývalých zaměstnanců, kteří byli již převedeni do 'archivu';
- Přestup na jiné pracoviště, umožňující změnu střediska a zaměstnance;
- Hromadné změny, umožňující hromadné změny jednotlivých údajů v základním souboru podle zvoleného druhu třídění.



Obrázek 5: Modul personalistika (Zdroj: [24])

Zprávy vytváří programové výstupní zprávy s pevným obsahem soustředěné ve skupinách podle charakteru zpracovávaných informací. Vytvoření položky výstupní zprávy a její uložení do přehledu tiskových položek uživatele pro další použití se provede pomocí tlačítka [Tisk]. Zprávy z ostatních skupin výstupních zpráv jsou automaticky ukládány vždy přímo do přehledu tiskových položek uživatele. Přehled výstupních zpráv podle jednotlivých skupin s uvedením jejich označení jsou:

- seznam zaměstnanců dle abecedy
- seznam zaměstnanců dle osobního čísla
- seznam zaměstnanců dle středisek
- životní výročí
- pracovní výročí
- přehled nároků na důchod
- data narození za období

Výstupy, které je možno získat jsou:

- struktura délky pracovního poměru
- věková struktura zaměstnanců
- evidenční stavy dle středisek
- zaměstnanci s prošlým oprávněním
- absenční karta
- ukončení zkušební doby
- historické záznamy
- historie pracovních poměrů
- průzkum zaměstnanosti

Statistické výkazy a sestavy

- nástupy a výstupy zaměstnanců
- stavy zaměstnanců
- čerpání dovolených
- výkaz o pracovní neschopnosti
- evidence práce neschopných
- plány dovolených

- plány dovolených – formulář
- evidence docházky

Evidence pracovních smluv

- pracovní smlouva
- hromadný tisk dokumentu

Vzdělávání a školení

- vzdělávání – zaměstnanec
- periodické vzdělávání
- jazykové kurzy – středisko
- jazykové kurzy – jazyk
- profesní vzdělávání
- stáže a rozšíření kvalifikace
- plán vzdělávání
- vzdělanostní struktura

Potvrzení

- zápočtový list
- Nástupy a ukončení PP pro úřad práce

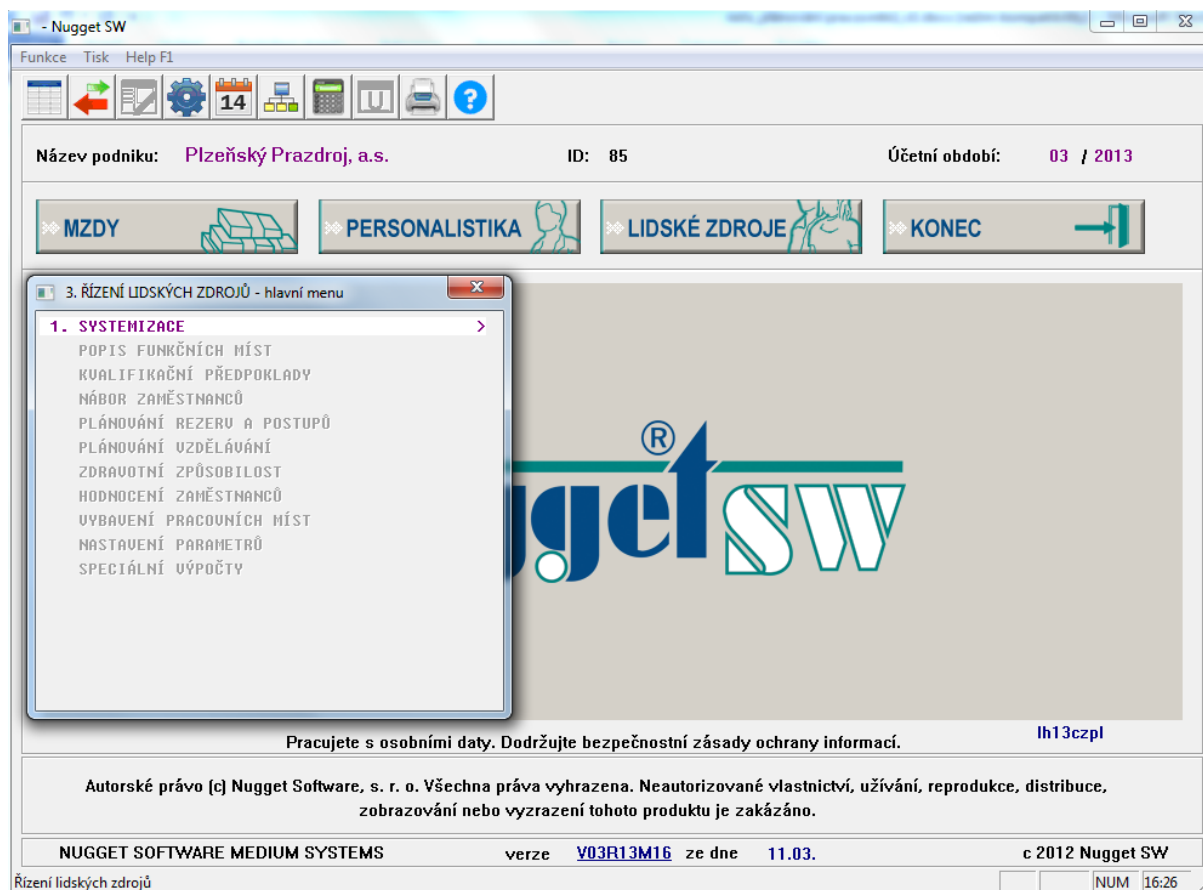
Nastavení parametrů umožňuje uživateli:

- nastavení vlastní uživatelských a kontrolní číselníků k vybraným údajům databáze;
- nastavit prototypy dokumentů pro následný tisk pracovně právních a jiných dokumentů ve formátu.doc;
- definovat další libovolné volné uživatelské údaje, katalog kvalifikačních údajů pro záznamy školení a kurzů nebo katalog zdravotních prohlídek pro záznamy zdravotnických akcí;
- nastavit všeobecné tiskové parametry, třídění tiskových zpráv a přednastavit vybrané tiskové texty.

Speciální funkce obsahují:

- Tvorbu výstupního souboru hlášení změn pro zdravotní pojišťovny.
- Tvorbu výstupního souboru hlášení změn pro sociální pojišťovnu.
- Uživatelské QUERY - tvorba uživatelských zpráv.
- Volání speciálních uživatelských programů.

Modul lidských zdrojů ukazuje obrázek 6.



Obrázek 6: Modul lidské zdroje (Zdroj: [24])

V druhá část mé práce bude věnována plánování pracovníků s čímž souvisí systemizace a v Nuggetu je řešena následovně.

Systematizace obsahuje programy pro vytváření a aktualizaci organizační struktury včetně exportu výstupního souboru pro grafické znázornění organizačního schéma pomocí MS Visio.

Dále nabízí tvorbu výstupních zpráv:

- Organizační schéma (pracovní znakový formát)

- Seznam obsazených pozic
- Seznam neobsazených pozic
- Popis pracovní pozice (jednotlivě i hromadně)
- Alternativní obsazení pozic
- Doplnující údaje pozic.

Popis pracovních míst slouží k vytváření a aktualizování souborů jednotlivých pracovních míst, pracovních činností, kvalifikačních údajů včetně vazebního souboru školení v návaznosti na organizační řád organizace a vzdělávací a školicí činnost.

Umožňuje tisk:

- katalogu pracovních míst
- katalogu činností souhrnný nebo na pracovní místo
- formuláře popisu konkrétního pracovního místa
- výskytu činností u pracovního místa
- opisů kvalifikačních údajů na činnost, pracovní místo nebo podle druhu výskytů kvalifikačního údaje u činnosti nebo u pracovního místa.

Kvalifikační předpoklady porovnávají plánované a skutečně dosažené kvalifikačních předpoklady a plánované a skutečně dosažené zdravotní způsobilosti jednotlivých zaměstnanců s následným vyhodnocením a zařazením do plánu školení nebo do plánu zdravotnických akcí. Dále umožňuje tisk porovnání kvalifikačních údajů s možností tisku porovnání pouze vybraných požadavků podle vytvořeného filtru, resp. výběrového kritéria nebo výběrem ze seznamu předem vytvořených kritérií.

Nábor zaměstnanců řeší evidenci uchazečů o zaměstnání pro určité pracovní místo a pracovní pozici podle typů zdrojů se záznamem řady základních a doplňujících informací o těchto uchazečích. Dále řeší plán nábory zaměstnanců podle jednotlivých náborových akcí ve vazbě na systemizaci organizace včetně vyhodnocení způsobilosti výkonu příslušného pracovního místa a přijetí do pracovního poměru.

Plánování rezerv a postupů je z oblasti plánování personálních rezerv na pracovní místa - pozice schéma organizace a současně kariérových postupů zaměstnanců v návaznosti na dosažené a dále plánovaně doplňované kvalifikační předpoklady. Dále řeší adaptační proces zaměstnanců s určením časových pásem jeho průběhu a hodnocení jednotlivých úseků průběhu adaptace. Zároveň umožňuje vytvářet výstupní zprávy vycházející ze zpracovávaných informací.

Plánování vzdělávání se zabývá problematikou plánování vzdělávání, evidence agentur poskytujících vzdělávání s uvedením veškerých informací o typech prováděných školení, cenových relacích včetně hodnocení jejich činnosti a úrovně. Současně umožňuje tisk a prohlížení výstupních zpráv, vycházející ze zpracovávaných informací.

Zdravotní způsobilost ukazuje plánování zdravotnických akcí, evidenci zařízení poskytujících zdravotní péči s uvedením veškerých informací o typech prováděných zdravotnických akcí, cenových relací včetně hodnocení jejich činnosti a úrovně, plánování akcí s automatickým záznamem absolvovaných zdravotnických akcí do personální evidence.

Hodnocení zaměstnanců se zabývá problematiku vyhodnocování pracovních a osobních schopností, dovedností, znalostí a ostatních kompetencí zaměstnanců a poskytuje nástroje podporující plánování jejich cíleného rozvoje.

Dále funkce umožňuje tvorbu výstupních zpráv:

- Hodnotící kritéria
- Plány rozvoje
- Zaměstnanci dle kritéria
- Vhodnost zaměstnanců
- Vyhodnocení plánu rozvoje
- Vyhledání vhodných pracovních míst
- Časové řady plnění kritérií
- Hodnotící formuláře

Vybavení pracovních míst umožňuje uživateli nastavit a aktualizovat katalog položek vybavení pracovních míst a pozic systemizace. Katalog položek vybavení je dále využíván při přiřazování požadavků na vybavení:

- jednotlivých pozic organizačního schéma ve funkci Systemizace v modulu lidské zdroje
- jednotlivých pracovních míst ve funkci Popis funkčních míst v modulu lidské zdroje
- jednotlivých zaměstnanců ve funkci Personální údaje v modulu personalistika pomocí tlačítka "Vybavení".

Dále je katalog použit jako seznam položek pro vytvoření tzv. celopodnikových nároků na vybavení pracovních míst, které jsou automaticky zapisovány jako plošný nárok na vybavení pozic, pracovních míst i jednotlivých zaměstnanců organizace.

Nastavení parametrů pomáhá uživateli vytvářet uživatelské číselníky pro některé vybrané údaje obsažené v modulu pro řízení lidských zdrojů. [24]

2.6.2. Pro střední/menší podniky

2.6.2.1. Pohoda SQL

Výrobce Stormware je česká softwarová společnost působící již dvacet let na trhu aplikací pro kanceláře a domácnosti. Jako první v České republice představila v roce 1995 účetní software vytvořený pro tehdy nastupující platformu Windows 95. Mezi dodávané produkty patří především ekonomické a informační systémy - ekonomický systém Pohoda, informační systém Pohoda SQL personalistika a mzdy Pamica, kniha jízd a cestovní příkazy GLX, daňová přiznání TAX, právní systém WINLEX, domácí účetnictví Filip a slovníky Prodict Pohoda a mnoho dalších. Pohoda je v České republice a na Slovensku jedním z nejrozšířenějších programů pro vedení účetnictví. Informační systém Pohoda SQL je nejvyšší variantou ekonomického systému Pohoda. Svým řešením postaveným na technologii klient-server je předurčen pro použití ve středních a větších společnostech. Tato technologie výrazným způsobem zvyšuje bezpečnost dat, a to nejen před neoprávněným přístupem a zcizením, ale i před poškozením a ztrátou.

V základní nabídce obsahuje Pohoda SQL vše, co Pohoda Komplet, a navíc nadstavbu mezd velkých podniků, nadstavbu účtování skladů a editor tiskových výstupů Report Designer.[13]

2.6.2.2. ZA Office

Jedná o českou společnost působící na našem i slovenském trhu od roku 1990. Programy pracují ve všech WINDOWS včetně 64 bit.

Programy ZA Office jsou určeny pro malé a střední podniky. Může je využívat jak laik, tak i profesionál.

Jednou z výhod zapsaných údajů se díky databázím opakovaně využít nejen v jednom programu, ale také přenést do dalších programů, např. údaje z programu Daňová evidence - Peněžní deník se dají přenést do Daňového přiznání a Přiznání k DPH

apod., proto je výhodná kombinace více programů. ZA Office programy jsou velice dobře hodnoceny uživateli, kterým při jednoduché obsluze přinášejí velké možnosti - rychlé zpracování, stálý přehled o dané činnosti atd. Velice dobře jsou zde zpracované tiskové výstupy, které jsou velice kladně hodnoceny úřady, pro které jsou maximálně přehledné. Všechny formuláře (daňová přiznání, či jiné přehledy) mají shodnou podobu s originálními tiskopisy a není je proto nutné vyzvedávat ani odevzdávat osobně na úřadech, stačí je pouze odeslat poštou. Daňová evidence - peněžní deník a kniha jízd mají rovněž všechny náležitosti a při kontrolách jsou zcela bez problémů. [14]

2.6.2.3. OKMzdy

Výrobce aplikace OKMzdy je česká společnost OK Systém založená v 1990. OKMzdy je program pro kompletní zpracování mzdové agendy. Je navržen tak, aby efektivně pracoval v podniku s mnoha stovkami zaměstnanců a vyplatil se i soukromému podnikateli s několika zaměstnanci bez mzdové účtárny. Hlavní přednosti programu jsou například snadná instalace a jednoduchá obsluha, podpora služeb hot - line, možnost vést mzdovou agendu pro více firem, bezpečnost dat, ochrana dat, která je zajištěna různými typy uživatelů s odlišnými pravomocemi, variabilita systému - možnost nastavení pro konkrétní podmínky (např. definice vlastních složek mzdy apod.), možnost vytváření nejrůznějších uživatelských sestav dle vlastní potřeby, automatické provádění všech složitých akcí a výpočtů bez požadavků na odborné znalosti uživatele, automatické generování statistických výkazů pro agendu mzdy, výstupy do účetnictví. Automaticky generované statistické výkazy umožňují snadné zadávání údajů s okamžitou kontrolou správnosti. Uživatel řídí činnost systému pomocí příkazů, které zadává výběrem ze soustavy nabídek. Vstupní informace se zadávají do formulářů zobrazených na obrazovce počítače. Každý údaj je okamžitě při pořizování programem kontrolován. Všechny výpočty se provádějí ihned po zadání potřebných údajů a výsledky jsou přehledně zobrazeny na obrazovce. Program též umožňuje zadat i vlastní složky mzdy, náhrady a srážky. Aplikace OKmzdy počítá daně, průměrné a započitatelné výdělky, penzijní a životní pojištění, zákonné čtvrtletní pojištění zaměstnanců, provádí roční zúčtování daně a odvod za nezaměstnávání osob se OZP (osoby se zdravotním postižením). OKmzdy pro Windows provádějí všechny složité akce a výpočty automaticky bez požadavků na odborné znalosti uživatele. Program OKmzdy pro Windows je napsán v

programovacím jazyku Visual C++ s využitím profesionálních knihoven pro uživatelské rozhraní a databázové operace MFC. [16]

2.7. Personální a mzdové plánování

„Personální a mzdové plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace.“ [17]

Personální plánování dává odpověď především na otázky:

- kolik zaměstnanců bude potřeba a v jaké struktuře,
- v jaké kvalitě – vzdělání, praxe, osobnostní vlastnosti, znalosti,
- při jakých činnostech - v obchodních činnostech, v administrativě, ve výrobě,
- kdy – krátkodobá nebo dlouhodobá potřeba,
- kde a jak – na jakých místech a jakým způsobem pracovníky získat,
- jaký bude personál uvnitř organizace,
- jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky.

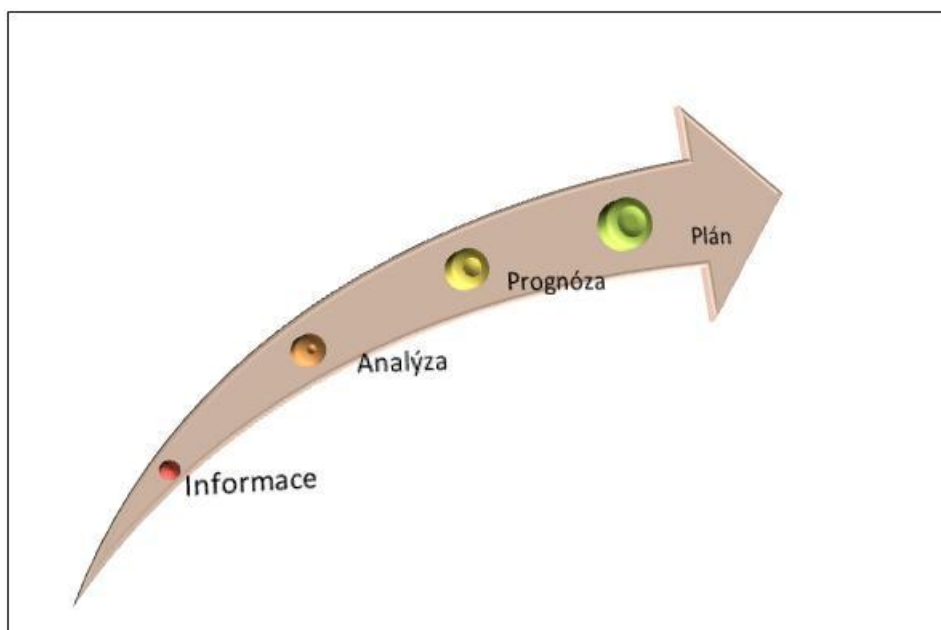
2.7.1. Oblasti personálního plánování

Základem personálního plánování je:

- 1) plánování potřeby pracovníků neboli plánování pracovních míst;
- 2) plánování pokrytí potřeby pracovníků neboli předvídání zdrojů pracovníků;
- 3) plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků, neboli
- 4) kvalifikace, kariéra, profesní růst.

2.7.2. Proces personálního plánování

Rozhodujícím faktorem pro personální plánování je předvídání a prognóza. Kvalita plánování závisí na kvalitě provedených prognóz. Kvalita prognóz pak závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které nelze provádět bez důkladného zjišťování informací. Proces personálního plánování zobrazuje obrázek 7.



Obrázek 7: Schéma plánování pracovníků (Zdroj: Vlastní)

2.7.3. Moduly HRIS určené pro personální plánování

2.7.3.1. Tvorba a popis pracovních míst

Popis pracovního místa zahrnující charakteristiku činností na daném pracovišti včetně popisů požadavků na vlastnosti, kvalifikaci a praxi zaměstnance, který má danou pozici zastávat. Do popisu se též zadávají požadavky na školení a lékařské prohlídky, kompetence a zodpovědnosti pracovníků. Propojení s personální evidencí pak umožňuje aktuální přehled o zaměstnancích na vybraném pracovním místě, nebo o těch, kteří danou pozici zastávali v minulosti.

Korektně a důkladně popsané pracovní místo pomáhá pak při zavádění nových zaměstnanců, kdy se systém automaticky ptá např. na možnost přidělení tarifu dle popisu pracovního místa. Samotná forma a struktura popisu záleží na konkrétním podniku. Můžeme například vybírat z přednastavených vlastností a činností, které se dané pozice týkají, nebo vytvářet celý popis ručně v podobě textového pole.

2.7.3.2. Systemizace a organizační schémata

S tvorbou pracovních míst souvisí jejich systemizace. Smyslem systematizace je uspořádat jednotlivé pozice do organizační struktury firmy, která může odrážet skutečné nebo plánované uspořádání podniku. Nejde zde pouze o grafickou

vizualizaci organizační struktury, ale o komplexní personální plánování. Uživateli je umožněno přímo do struktury zadat nové pracovní místo včetně požadavků na pracovníky a prostřednictvím propojení s evidencí uchazečů vybrat nejvhodnějšího kandidáta, případně přeřadit na novou pozici některého ze stávajících zaměstnanců.

Kromě standardního blokového schématu systém umožňuje vytvářet i další typy schémat, s nimiž lze dále pracovat. Zvlášť zajímavým nástrojem je tzv. rychlé organizační schéma s uvedeným počtem pracovních míst, které poskytuje přehledy o zaměstnancích na dané pozici, o počtu nadřízených nebo také o přetížení, případně nedostatečném obsazení daného místa.

Zajímavou možnost představuje práce s potenciálními zdroji – náborová činnost a vedení seznamu uchazečů o zaměstnání, kterým je mimo jiné umožněno přihlašovat se přes internet do aplikace a sdílet s budoucím zaměstnavatelem určité údaje.

3. Praktická část

Společnost, ve které bylo dokumentováno plánování pracovníků a mzdových nákladů je přední českou a evropskou potravinářskou společností, která je součástí globální skupiny, která je jedním z největších světových producentů daného produktu s aktivitami či distribucí ve více než 60 zemích napříč pěti kontinenty.

Tato společnost je nyní vedoucí společností ve svém oboru podnikání ve střední Evropě. Vykazuje největší výstav v ČR a je největším českým exportérem svých produktů do více než padesáti zemí celého světa. Na českém trhu je společnost na prvním místě v objemu prodeje výrobků ve svém výrobním sektoru.

Celkový počet zaměstnanců v této společnosti je cca 2 100.

Současná struktura společnosti vznikla 1. října 2002 fúzí 3 výrobních společností působící v České Republice. Základním předpokladem bylo vytvoření jediné společnosti s jednou organizační strukturou a jednou firemní kulturou a se standardizovanými postupy a činnostmi.

Dnes je tato společnost prostorově dislokovaný podnik, který má tři výrobní závody se sklady. Dostupnost jejich produktů a pohotovou reakci na potřeby zákazníků zajišťuje po celé České Republice třináct obchodně distribučních center.

3.1. Strategie společnosti

Strategickým cílem společnosti je být nejlepší společností ve svém oboru a nejobdivovanějším zaměstnavatelem na trhu v České republice.

Společnost si je vědoma toho, že všechno, co dělá, všechny její úspěchy, přinášejí její lidé, a proto si svých zaměstnanců váží a dokáže jejich úsilí ocenit. Snaží se svoje zaměstnance motivovat, udržet a rozvíjet, a k tomu potřebuje zajistit ve společnosti interní rovnováhu, externí konkurenceschopnost a individuální motivaci.

3.2. Organizační struktura

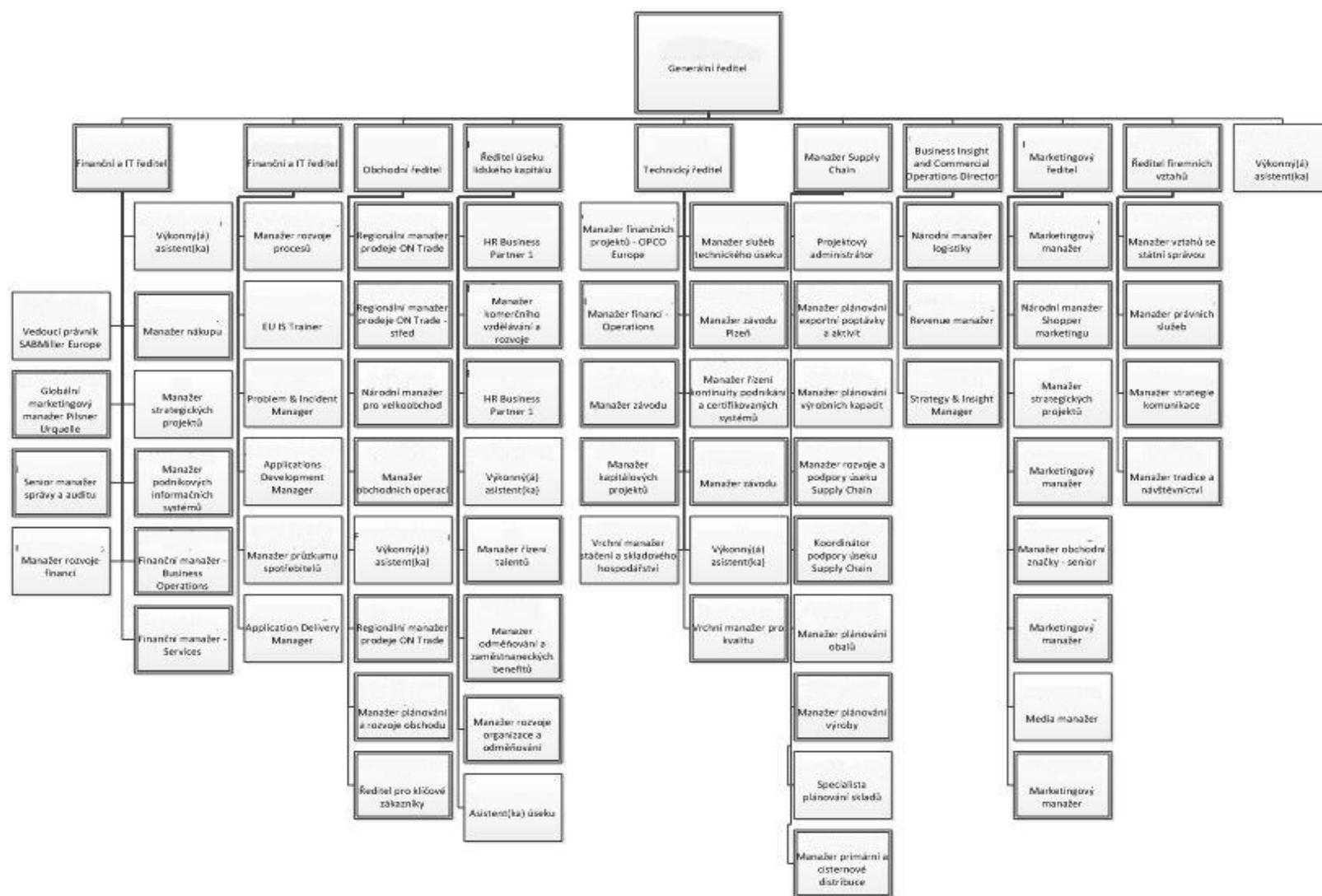
Společnost je rozdělena na jednotlivé organizační celky (obrázek 8) – útvary, které slučují pracovní místa podléhající odbornému řízení jednoho vedoucího zaměstnance bez ohledu na úroveň řízení. Nejvyšším organizačním útvarem společnosti je úsek, který seskupuje ucelený soubor činností stejného, souvisejícího nebo navazujícího charakteru. Úsek řídí odborný ředitel. Každý úsek je dále rozdělen

na jednotlivá oddělení, která vykonávají určitou ucelenou agendu zaměřenou k užšímu okruhu odborných činností. Oddělení jsou dále rozdělena do nákladových středisek, která jsou řízena prostřednictvím rozpočtů nákladů a výnosů.

Organizační struktura zobrazuje vazby nadřízenosti a podřízenosti a to od nejvyšších úrovní (generální ředitel, odborní ředitelé) až po úroveň nejnižší. Závazná organizační struktura je zaznamenána v personálním systému (systemizace pracovních míst). Systemizace pracovních míst slouží jako zdroj pro zobrazení struktur na Interním portálu, sdíleném disku apod.

Společnost je rozdělena do následujících organizačních úseků:

1. Obchod, distribuce a Trade Marketing
2. Technický úsek
3. Vztahy z veřejností
4. Marketing
5. Firemní vztahy a lidský kapitál
6. Finance a podnikové informační systémy (BIS)



Obrázek 8: Organizační struktura dokumentované společnosti (Zdroj: [18])

3.3. Informační systém řízení lidských zdrojů v podniku

Společnost používá pro řízení lidských zdrojů informační systém Nugget. Jak již bylo uvedeno v teoretické části této bakalářské práce, jedná se o informační systém, jehož základ tvoří moduly Personalistika a Mzdy a lze rozšířit o modul Lidské zdroje.

3.3.1. Docházkový informační systém

Pro docházku používá podnik docházkový systém Passport od společnosti Cominfo, který slouží k evidenci a automatickému zpracování docházky a odpracované doby s využitím identifikačních karet.

Docházkový informační systém dodává data, které ovlivňují mzdové složky. Data poskytnutá z těchto docházkových systémů jsou intervaly, které nám zobrazují od kdy, do kdy trvala například nemoc. Tyto fondy jsou jak v hodinách, tak ve dnech.

3.4. Plánování pracovníků a mzdových nákladů ve zkoumané společnosti

Plánování pracovníků předvídá potřebu pracovních sil ve společnosti a zdroje pokrytí této potřeby. Plánování pracovníků i mzdových nákladů ve zkoumané společnosti probíhá v krátkodobém horizontu, tj. plánování na jeden rok, respektuje strategii společnosti a je v souladu s ostatními plány podniku, jako např. plány výroby. Schválené plány jsou platné po celý finanční rok, který začíná dubnem a končí březnem následujícího roku. Cílem plánování pracovníků je stanovení perspektivní potřeby pracovníků, tj. odhad optimálního množství a struktury (požadavků na znalosti a dovednosti pracovníků) pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných úkolů a zároveň odhad nákladů na mzdy, bonusy, absence, dovolené, příplatky a další složky mzdových nákladů. Schválený plán pracovníků je závazný a každý vedoucí zaměstnanec je povinen ho dodržovat. Vytvoření a rušení pracovních míst v poměru k plánu je prováděno na základě žádosti vedoucího zaměstnance po schválení odborným ředitelem a ředitelem úseku lidského kapitálu.

Plánování pracovníků a mzdových nákladů je hraniční mezi úsekem financí a úsekem lidského kapitálu. Ve zkoumané společnosti tento proces probíhá ve vzájemné spolupráci těchto oddělení a zároveň ve spolupráci ředitelů a manažerů daných úseků. Spojovacím článkem mezi odděleními financí, lidských zdrojů a manažery všech oddělení jsou HR Business partneři.

Odpovědnosti jsou rozděleny následovně:

- Odpovědnost za plán pracovníků, plán pracovního času a přesčasů odpovídá oddělení lidského kapitálu.
- Odpovědnost za plán mzdových nákladů – základní mzdy, bonusů, dovolených, příplatků, atd. odpovídá oddělení financí.
- Odpovědnost za správnost a úplnost dat – ředitelé jednotlivých úseku, respektive manažeři individuálních nákladových středisek.

Proces plánování pracovníků ve společnosti začíná každoročně v listopadu sběrem schválených požadavků jednotlivých manažerů společnosti na vytvoření nových nebo zrušení stávajících pracovních míst. Vytvoření a rušení pracovních míst v poměru k předešlému plánu je prováděno na základě žádosti vedoucího zaměstnance po schválení odborným ředitelem a rozhodnutím ředitele úseku lidského kapitálu.

Pracovní místo je konkrétní místo v organizační struktuře, kterému odpovídá vždy jen jeden zaměstnanec. Popis pracovního místa ve společnosti vytváří vedoucí zaměstnanec a obsahuje především popis jednotlivých činností, pravomocí a odpovědností na pracovním místě vykonávaných.

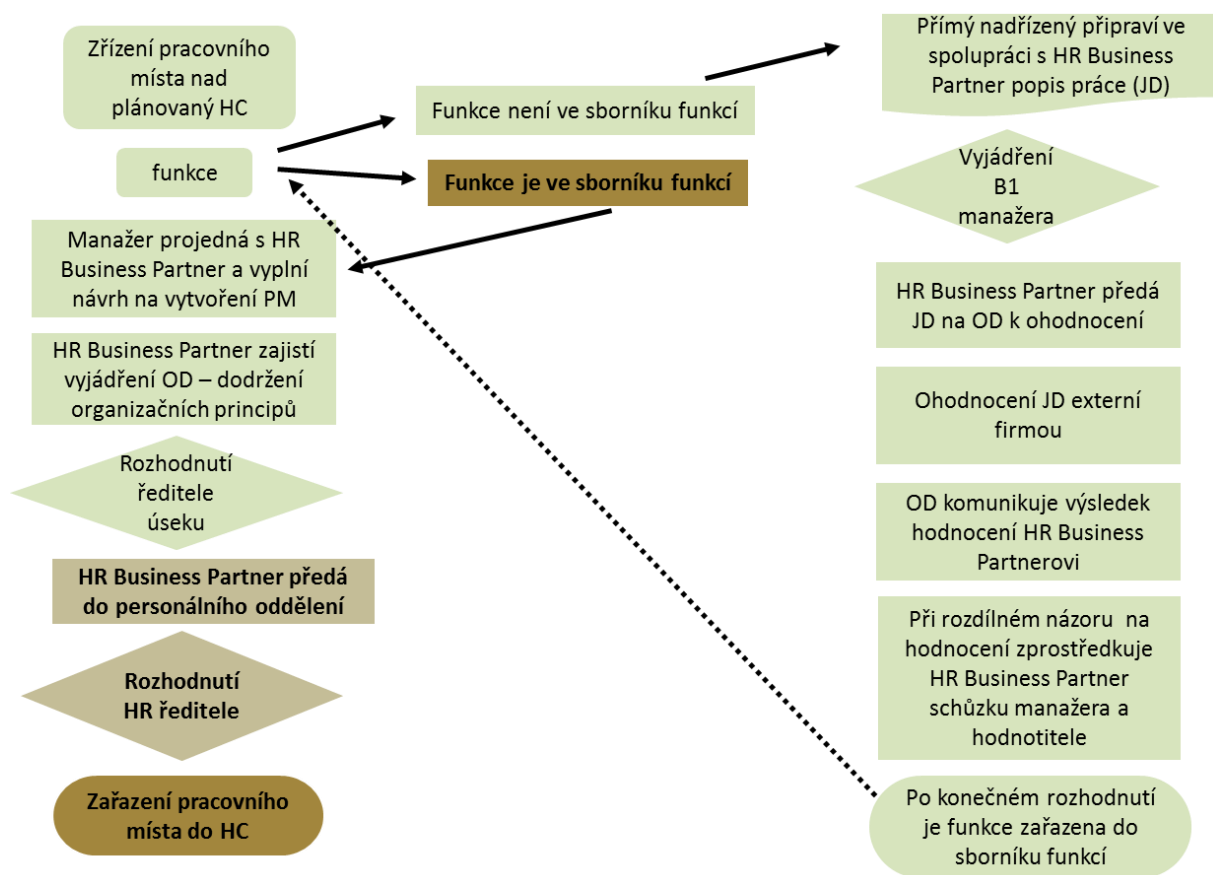
Vytvoření nového pracovního místa nad plánovaný stav znamená (obrázek 9):

- potřeba vytvořit novou pracovní pozici nad plánovaný stav
- změna kvalifikačních požadavků na pracovní místo

Zrušení pracovního místa znamená:

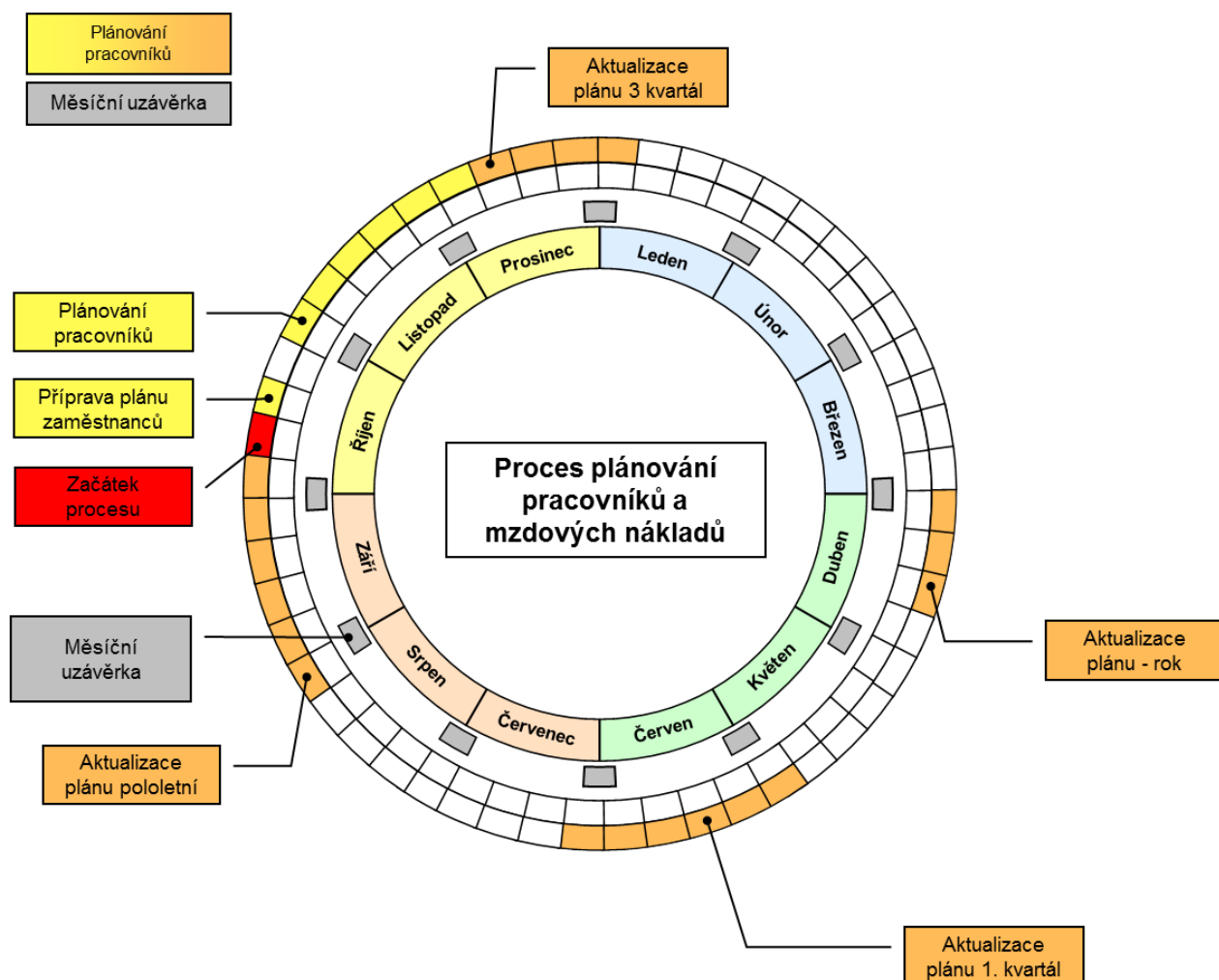
- organizační změna s následkem snížení stavu zaměstnanců
- změna kvalifikačních požadavků na pracovní místo

Seznam všech pracovních míst neboli funkcí používaných ve společnosti je umístěn ve sborníku funkcí, kde je každé pracovní funkci přiřazen číselný kód, který slouží k jednoznačné identifikaci funkce a kategorie. Ke každé funkci je připojen popis funkce v ČJ nebo AJ.



Obrázek 9: Vytvoření pracovního místa (Zdroj: [18])

Proces plánování pracovníků a mzdových nákladů ve společnosti je velmi složitý proces, který začíná v listopadu zpracováním plánu na celý následující finanční a v průběhu roku je aktualizován průběžně (obrázek 10).



Obrázek 10: Harmonogram procesu plánování pracovníků a mzdových nákladů (Zdroj: [18])

Veškeré návrhy na změny v plánu zaměstnanců musí být doručeny na personální oddělení dané společnosti na schváleném formuláři nejdéle do konce prvního týdne v listopadu.

Na základě doručených podkladů, týkajících se pracovních míst, na personální oddělení společnosti zadá personální administrátor všechny schválení změny do informačního systému Nugget.

Kompletní, aktualizované a správné údaje z informačního systému Nugget jsou importovány do plánovacího nástroje společnosti.

Zkoumaná společnost používá k plánování pracovníků a mzdových nákladů model v MS Excel sešitě. Výpočty jsou nastaveny pomocí vzorců a spouštěny pomocí vytvořených maker.

Excelový model obsahuje několik listů:

- 1) Postup plánování a instrukce – návod na vyplnění všech listů plánovacího modelu
- 2) Plánování pracovníků a přesčasů (obrázek 11 a 12). Tento list obsahuje aktuální data vytvořená personálními administrátory v systému Nugget, která byla do tohoto listu importována, tzn. aktuální data podle organizační struktury, aktuální mzdy, mzdové plány, plánované pro následující rok, bonusy a prostor pro plánování přesčasů.
- 3) Seznam účtů používaných pro plánování mzdových nákladů
- 4) Plánování ostatních mzdových nákladů, jako např. dohody mimo pracovní poměr, stáže, odchodné, odstupné, odměn za pracovní výročí, atd.
- 5) Celkové plánované mzdové náklady, které jsou kalkulovány na základě nastavených vzorců a při svých výpočtech používají data z listu „plánování pracovníků a přesčasů“ a koeficienty zadané v centrálním

Samotné plánování pracovníků probíhá na listě „plánování pracovníků a přesčasů“ (obrázek 11 a 12). Jsou zde uvedené obecné informace z informačního systému Nugget o jednotlivých pracovnících, identifikační číslo zaměstnance, tzv. osobní číslo, jméno, název pracovní pozice v českém a anglickém jazyce, číslo pracovního místa, kde (na jakém středisku) je které pracovní místo naplánováno, současná mzda na této pozici a mzdový stupeň.

Plánování pracovníků a pracovních míst probíhá doplněním čísel od 0 do 1 do dalších předepsaných sloupců. Stavy zaměstnanců se plánují v FTE (Full-time-equivalent), což znamená skutečný počet všech zaměstnanců přepočtený na plnou pracovní dobu. Plný pracovní úvazek = 1, poloviční pracovní úvazek = 0,5.

Ve druhé části plánovací tabulky se plánují přesčasy a bonusy zaměstnanců. Přesčasy se plánují v hodinách pro jednotlivé zaměstnance. Data pro výpočet bonusů jsou důležité pro správné naplánování mzdových nákladů. Udávají rozfázování výplaty bonusů na měsíční, čtvrtletní, pololetní nebo roční a výši bonusů (plánují se v %), zda 13%, 15% nebo 20%.

Další list (obrázek 13) slouží k plánování ostatních nákladů jako např. dohody o provedení práce a o pracovní činnosti, odstupné, odchodné, mimořádné odměny. Na tomto listu se plánuje v korunách.

Poslední list slouží k výpočtu mzdových nákladů (obrázek 13,14). Výpočty probíhají pomocí nastavených vzorců a maker po kliknutí na tlačítko „Vypočítat“. Aby proběhl výpočet musí být uživatel připojen na podnikové síti, neboť určité výpočty vyžadují různé koeficienty, zadané v jiných souborech.

Finální, odkontrolované plánovací modely oddělení HR konsoliduje do několika samostatných tabulek, např. pracovní místa, přesčasy, mzdové náklady a z těchto zkonsolidovaných dat provádí individuální analýzy a srovnání na předešlé období.

Tabulka pro plánování pracovníků– list plánování pracovníků a přesčasů

I. část

Obecné info z Nuggetu. Aktuální data ze systemky.

Prostor pro plánování headcountů.
HC se plánují v přepočtených stavech, tj.
1=plný úvazek
0,1-0,9 částečný úvazek

Obecné info z Nuggetu.

Nákladové středisko	Osobní číslo	Jméno	Číslo funkce	Název funkce	Job	Základní mzda	Grade	4/2012	5/2012	6/2012	7/2012	8/2012	9/2012	10/2012	11/2012	12/2012	1/2013	2/2013	3/2013	FM	Kategorie	VFP	NV	Průměr pro dovolenou	Úsek
110050	1	BOB	725	Referent informací	Information clerk	21 000	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	388	41	0	0	115,17	5
110050	2	Vila Amálie	725	Referent informací	Information clerk	21 500	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	389	41	0	0	149,46	5
110050				CELKEM STŘEDISK	TOTAL CC 110050			2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4						5

II. část

Prostor pro plánování přesčasů. Přesčasy se plánují v hodinách.

Data z pro výpočet bonusů

Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	Přesčas.hod	celkem	Goals id	Vypl id	Index
4/2012	5/2012	6/2012	7/2012	8/2012	9/2012	10/2012	11/2012	12/2012	1/2013	2/2013	3/2013							
															0	20	30	2
															0	20	30	4
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			7

Obrázek 11: Plánování pracovníků 1 (Zdroj: [18])

CC	Účet/Account	Popis/Description	4/2013	5/2013	6/2013	7/2013	8/2013	9/2013	10/2013	11/2013	12/2013	1/2014	2/2014	3/2014	TOTAL	Detailní popis/Detail description
110100	7200011	payment upon retirement										10000			10000	Jan Pařízek -DPČ
110100	7212001	payment upon retirement - social insurance										2500			2500	Jan Pařízek -DPČ
110100	7212002	payment upon retirement - health insurance										900			900	Jan Pařízek -DPČ

Obrázek 12: Nástroj na plánování pracovníků 1 (Zdroj: [18])

Calculation-only on network			Delete rows			7200001 PERM, Basic salary	7200007 PERM, Holiday decrease	7200006 PERM, Holiday increase	7200008 PERM, Sickness	7200002 PERM, Overtimes	7200003 PERM, Allowance s	7200011 PERM, Extraord bonus	7200010 PERM, Managers bonuses	7200012 PERM, Non managers bonuses	7200013 PERM, Bonuses sales rep	7212001 PERM, Social insurance	7212002 PERM, Health insurance	7210001 PERM Pension fund
Cost Center	Personal nu	Name																

Obrázek 13: Nástroj na plánování pracovníků 2 (Zdroj: [18])

7220001 TEMP, Basic salary	7220007 TEMP, Holiday decrease	7220006 TEMP, Holiday increase	7220008 TEMP, Sickness	7220002 TEMP, Overtime	7220003 TEMP, Allowance s	72200012 TEMP, Nonmanag ers bonuses	7232001 TEMP, Social insurance	7232002 TEMP, Health insurance	7200016 ST ZAM, Nemoc dávky	7220015 DOČ, Nemoc dávky	Total
-------------------------------------	---	---	------------------------------	------------------------------	------------------------------------	---	---	---	--------------------------------------	-----------------------------------	-------

Obrázek 14: Nástroj na plánování pracovníků 3 (Zdroj: [18])

Konsolidace probíhá pomocí databázového programu FoxPro a výstup je kopírován do excelové tabulky.

Výsledky za celou společnost jsou analyzovány a porovnány na poslední verzi plánu pracovníků a mzdových nákladů. Jednotlivé odchylky musí být odůvodněny a poté schvalovány vrcholovým vedením společnosti.

Porovnání plánu zaměstnanců, které ve společnosti probíhá, ukazuje obrázek 15. Počty zaměstnanců jsou vždy uváděny v FTE.

Nákladové středisko	F11	F12	F13	F13-F12	Komentář
					ZRUŠENO: 1HC Strategic planning specialist 2HC Stock keeper-Sales 1HC Local logistics executive
Distribuce	274	241	237	-4	
Corporate Affairs	46	44	45	1	1HC extra (approved 12/2011 = Supervisor of tourist destination and shop)
					1HC - developer ; 1HC - IT services coordinator; 1 HC Infrastructure services manager 1HC - Information Analyst; 1HC - Business Systems Consultant Senior 1HC - FA Supervisor; 1HC - receptionist 4HC - Horizon
Finance & IT	167	168	157	-11	
Human Resources	32	43	46	3	3HC extra = new positions based on HROM
Managing Director	7	5	4	-1	ZRUŠENO: 1HC Asistent(ka)
					+ 2HC Innovation (Senior project manager, Innovation manager) -2HC Manažer pro on-trade klíčové zákazníky +1HC Marketing project manager (Paul Reason) not included
Marketing	70	68	69	1	
					NOVÉ POZICE: 6 HC Specialista rozvoje obchodu; 4HC Servisní technik (416) 5HC Referent technického servisu
Obchod	518	499	514	15	
Celkový součet	1 114	1 068	1 071	3	

Obrázek 15: Porovnání plánu zaměstnanců (Zdroj: [18])

Analýzu a porovnání mzdových nákladů zobrazuje obrázek 16. Jsou zde uvedeny mzdové náklady po jednotlivých účtech a v jednotlivých letech. Poslední sloupec ukazuje rozdíly mezi posledním rokem a rokem jemu předcházejícím. Částky jsou uváděny v CZK.

Účet	2011	2012	2013	2013-2012
7200001 - PERM EMPL, CONTRACTED TIME	488 256 124	494 394 463	451 171 596	-43 222 867
7200003 - PERM EMPL, ALLOWANCES	2 794 839	2 820 216	3 210 202	389 986
7200006 - PERM EMPL, INCREASE-REFUND ITEMS	61 650 178	57 225 193	56 496 040	-729 152
7200016 - PERM EMPL, REFUND-SICKNESS LEAVE	733 203	1 187 638	1 182 212	-5 426
7200004 - PERM, SALARIES	25 284 733	29 510 305	42 678 169	13 167 864
7210001 - PERMANENT EMPLOYEES, PENSION FUNDS	4 219 950	3 862 925	3 421 750	-441 175
7212001 - PERM EMPL, SOCIAL INSURANCE	154 119 289	147 400 934	144 832 567	-2 568 368
7212002 - PERM EMPL, HEALTH INSURANCE	55 485 622	53 062 368	53 855 873	793 505
7200002 - PERM EMPL, OVERTIME	5 317 848	2 799 489	2 158 916	-640 573
7200010 - PERM EMPL, BONUSES-MANAGERS-ANNUAL	12 580 512	17 815 771	24 706 880	6 891 109
7200011 - PERM EMPL, BONUSES-EXTRAORDINARY	12 208 751	10 562 269	-5 801 210	-16 363 479
7200012 - PERM EMPL, BONUSES-NON MNG-MONTHLY, QUART	25 479 093	23 950 600	33 696 608	9 746 008
7200015 - PERM EMPL, EXTRAORD BONUSES - TERMINATION	4 589 000	1 307 975	2 130 216	822 241
7200009 - PERM EMPL, BONUSES-NON MNG-13TH+14TH	4 006 620	4 360 108	47 720	-4 312 389
7200013 - PERM EMPL, BONUSES-SALES REPRESENTATIVES	31 351 219	26 501 552	26 081 820	-419 732
7220004 - TEMP, NON CONTRACTED AGREEMENTS	7 710 185	9 832 653	10 904 698	1 072 045
7220003 - TEMP CONTRACTED-ALLOWANCES	15 686	18 811		-18 811
7220015 - TEMP-REFUND-SICKNESS LEAVE	6 327	5 106		-5 106
7220012 - TEMP, BONUSES-NON MGR-MONTHLY, QUART	83 144	58 640		-58 640
7220001 - TEMP CONTRACTED-CONTRACTED TIME	1 004 060	1 132 466		-1 132 466
7220006 - TEMP, CONTR TIME-INCREASE-REFUND ITEMS	84 341	85 008		-85 008
7220002 - TEMP CONTRACTED-OVERTIME	6 341	9 887		-9 887
7232001 - TEMP EMPL, SOCIAL INSURANCE	1 913 106	2 473 363	2 573 463	100 100
7232002 - TEMP EMPL, HEALTH INSURANCE	678 235	864 307	1 132 785	268 478
7200014 - PERM EMPL, SEVERANCE PAYMENT-STANDARD	6 581 683	58 611 170	14 604 148	-44 007 022
Celkový součet	806 110 086	844 327 677	792 825 110	-51 502 567

Obrázek 16: Analýza a porovnání mzdových nákladů (Zdroj: [18])

3.5. Plánování pracovníků a mezd v další společnosti

Pro srovnání plánování pracovníků a mzdových nákladů v různých společnostech byly použity také podklady z jiné velké firmy v ČR, působícím v odlišném sektoru podnikání. I v této společnosti je k plánování pracovníků a mzdových nákladů používán excelový nástroj (obrázek 17).

Plánování pracovníků v jednotlivých útvarech je vyjádřeno po jednotlivých pracovních pozicích a v kalendářních měsících. Celkový počet zaměstnanců je pak zobrazen v posledním sloupci tabulky.

Finální plánovaný stav zaměstnanců v této společnosti je zobrazen v souhrnné tabulce po jednotlivých útvarech a měsících (obrázek 18).

Kategorie zaměstnanců			Přepočtený ev.	Plánovaný přírůstek (+) a úbytek (-) přepočt. ev. počtu zaměstnanců												Plánovaný přepočtený ev. počet zam. k 31.12.2013	
			stav zaměstnanců	po jednotlivých měsících roku 2013													
			k 1.6.2012	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			"výchozí základna"	sl. 1						sl. 2						sl.3	
ředitel odboru	1		2,00												2,00		
vedoucí oddělení	2		5,00	1,00											6,00		
vedoucí referátu	3		2,00												2,00		
metodik	4		1,00	1,00											2,00		
admin.RŘ	5		7,00	1,00					1,00						9,00		
vedoucí pobočky	6		9,00												9,00		
pracovník přepážky	7		17,63	2,00			1,00								20,63		
admin.pobočky	8		0,00												0,00		
manažer prodejní skupiny	9		0,00												0,00		
odborný jednatel pro přímé	10		0,00												0,00		
jednatel pro přímé obchod	11		1,00												1,00		
CELKEM RŘ			44,63	5,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51,63		

Obrázek 17: Plánování pracovníků (Zdroj: [18])

Útvar GR - OR	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Pl.průměrný stav za 2012
číslo - název													
100100-sekr.představenstva	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73	5,73
101000-o.projektová kancelář	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
100200- Představenstvo	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
100300- útvar A	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
210000-útvar B	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00
220000-útvar C	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
230000-útvar D	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,92
240000-útvar E	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	8,50
300000- útvar A1	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,80	35,35
400000- útvar A2	54,50	54,50	54,50	54,50	54,50	54,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50
500000-útvar A3	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88
600000-útvar A4	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
700000- útvar A5	69,68	69,68	70,68	70,68	71,68	71,68	71,68	71,68	72,68	73,68	73,68	73,68	71,76
810100-útvar A6	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
811000-útvar A7	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
811410-odbor B1	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
820000-odbor B2	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
830000- odbor B3	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10
840000-odbor B4	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
850000- odbor B5	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
960000- odbor B6	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
CELKEM GR - základ	113,08	114,00	114,08	114,08	114,00	114,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	114,42
CELKEM GR - režie	300,79	300,79	301,79	302,79	303,79	303,79	305,79	305,79	306,79	307,79	307,79	307,79	304,62
CELKEM GR	413,79	414,79	415,79	416,79	417,79	417,79	420,79	420,79	421,79	422,79	422,79	422,79	419,04
201200-oblast A	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,00	67,50
201300-oblast B	79,00	79,00	79,00	79,00	79,00	79,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	80,00
201800-oblast C	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50	80,50
202400-oblast D	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75	80,75
202500-oblast E	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	71,50
202600-oblast F	49,83	49,83	49,83	50,83	50,83	50,83	51,83	51,83	51,83	51,83	51,83	51,83	50,88
CELKEM RR - základ	428,88	428,88	428,88	428,88	428,88	428,88	432,88	432,88	432,88	432,88	432,88	432,88	431,13
CELKEM dcera - základ	541,88	542,88	542,88	543,88	543,88	543,88	547,88	547,88	547,88	547,88	547,88	547,88	545,55
CELKEM dcera režie	300,79	300,79	301,79	302,79	303,79	303,79	305,79	305,79	306,79	307,79	307,79	307,79	304,62
CELKEM dcera	842,67	843,67	844,67	846,67	847,67	847,67	853,67	853,67	854,67	855,67	855,67	855,67	850,17

Obrázek 17: Plán celkem (Zdroj: [18])

Plánování mzdových nákladů je zobrazeno na obrázku 19. Excelová tabulka ukazující plánování mzdových nákladů v jednotlivých měsících po jednotlivých funkcích. Pro každou funkci je naplánována konkrétní částka v CZK, která bude v průběhu roku čerpána na základní mzdy, bonusy, příspěvky, atd.

Kategorie zaměstnanců	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ředitel odboru												
vedoucí oddělení	26000			4000						2000		
vedoucí referátu												
metodik	18000											
admin.RŘ	18000					1000	22000					
vedoucí pobočky	3000						4000					
pracovník přepážky	26000			16000								
admin.pobočky												
manažer prodejní skupiny												
odborný jednatel pro přímé obchody-ORP												
jednatel pro přímé obchody-OZ												
CELKEM RŘ	91 000	0	0	20 000	0	1 000	26 000	0	0	2 000	0	0
MZ plánovaná:	91 000	91 000	91 000	111 000	111 000	112 000	138 000	138 000	138 000	140 000	140 000	140 000

Obrázek 18: Plánování mezd (Zdroj: [18])

Z dostupných podkladů je vidět, že první společnost plánuje detailněji a výsledný přehled je komplexnější. Model druhé společnosti by v jejím případě nešel použít nebo jeho použití by bylo velmi složité k provedení dalších analýz.

4. Závěr

Současná složitá ekonomická situace nutí společnosti co nejefektivněji využívat všechny zdroje. Jedním z nejdůležitějších zdrojů, na který je brán čím dál tím větší ohled jsou právě zaměstnanci. S využitím vhodných nástrojů na podporu HR je tento zdroj možné řídit a využívat opravdu efektivně.

Vhodným nástrojem je právě HRIS. V současné době je na trhu mnoho společností poskytujících tyto systémy s různými moduly. Díky tomu, že si společnosti názvy modulů sami vytvářejí, dochází zde k velké nepřehlednosti.

Hlavním přínosem mé bakalářské práce bylo navržení obecného modelu HRIS, který lze považovat za komplexní obecný model roku 2013 pro všechny HRIS systémy (obrázek 2).

Univerzálnost toho modelu je zaručena právě díky jeho jednotné struktuře, která je vhodná pro všechny typy společností (malé, střední, velké) a díky obecnému pojmenování modulů.

Dalším přínosem této bakalářské práce bylo ukázat, že všechny na trhu dostupné HRIS jsou obecně parametrizovatelné. Díky tomu lze tyto systémy využívat v rozdílně zaměřených společnostech (velké, malé, výrobní, atd.).

Parametrizace umožňuje uživateli:

- nastavení druhů mezd a jejich parametrů,
- nastavení dalších číselníků;
- definovat další libovolné volné uživatelské údaje, katalog kvalifikačních údajů pro záznamy školení a kurzů nebo katalog zdravotních prohlídek pro záznamy zdravotnických akcí;
- nastavení přístupů pomocí parametrů

V poslední části byl zdokumentován proces plánování pracovníků ve velké výrobní společnosti působící jak na českém tak celosvětovém trhu. Z provedené analýzy vyplynulo, že proces plánování začíná již v listopadu (obrázek 10) přípravou podkladů což znázorňuje obrázek 11 a obrázek 12. Následuje jejich schvalování a zařazení do organizační struktury a plánu pracovníků. Na základě plánu pracovníku dochází k výpočtu a naplánování mzdových nákladů obrázek 19, které jsou v průběhu roku čerpány a kontrolovány zdali nedochází k přečerpání rozpočtu.

Cíl této bakalářské práce byl splněn.

5. Terminologický slovník

Tabulka 1: Terminologický slovník [Zdroj: vlastní]

Termín	Zkratka	Význam [zdroj]
Human Resources	HR	Lidské zdroje[19]
Human Resources Information System	HRIS	Nástroj pro řízení lidských zdrojů v organizaci[20]
Human Resources Management	HRM	Lidské zdroje[19]
Enterprise Resource Planning	ERP	Informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku[21]
Software	SW	Programové vybavení počítače[22]
Hardware	HW	Veškeré fyzicky existující technické vybavení počítače[23]
Okresní správa sociálního zabezpečení	OSSZ	Finančně správní instituce v ČR[26]
Penzijní fond	PF	Podílový fond, bývá zřizován soukromým subjektem (bankou) či státem[27]

6. Seznam literatury

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 31. ISBN 80-85943-51-4.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 10 - 35. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 847. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 16. ISBN 80-247-0449-8.
- [6] O společnosti SAP. SAP. *SAP Česká republika* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.sap.com/cz/about/index.epx>
- [7] SAP R/3. In: *Wikipedia* [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2001 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/SAP_R/3
- [8] O společnosti Oracle. *Oracle* [online]. 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.oracle.com/cz/corporate/index.html>
- [9] PROFIL FIRMY. *Nugget* [online]. 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/profil-firmy/>
- [10] Modul MZDY – komfortní mzdová agenda. *Nugget* [online]. 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/modul-mzdy/>
- [11] Modul PERSONALISTIKA – mnohem více než jen „personální administrativa“. *Nugget* [online]. 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/modul-personalistika/>
- [12] Modul LIDSKÉ ZDROJE – personalistika a HR pro náročného uživatele. *Nugget* [online]. 2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/modul-lidske-zdroje/>

- [13] *POHODA ekonomický software* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz>
- [14] O firmě. *Zaoffice* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.zaoffice.cz/firma.htm>
- [15] *Vema* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.vema.cz/>
- [16] *OKmzdy* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://okmzdy.abacomp.cz/>
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.
- [18] Interní zdroj zkoumané společnosti
- [19] Humanresource management. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2001 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management
- [20] Human resource management system. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2013 – 05 – 12]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system
- [21] Enterpriseresourceplanning. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation, 2001 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning
- [22] Software. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Software>
- [23] Hardware. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): WikimediaFoundation,2001 cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hardware>
- [24] Interní dokumentace zkoumané společnosti k softwaru Nugget
- [25] SODOMKA, Petr. KLCKOVÁ, Hana. Personální informací systém budoucnosti [online].2011.<http://www.systemonline.cz/clanky/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>

- [26] ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. Profil organizace [online]. 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>
- [27] Penzijní fond. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Penzijn%C3%AD_fond

7. Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: HRIS (ZDROJ: [25])	5
OBRÁZEK 2: MODEL VSE/KIT 2013 (ZDROJ: VLASTNÍ)	6
OBRÁZEK 3: NUGGET SW (ZDROJ: [24])	12
OBRÁZEK 4: MODUL MZDY (ZDROJ: [24])	13
OBRÁZEK 5: MODUL PERSONALISTIKA (ZDROJ: [24])	18
OBRÁZEK 6: MODUL LIDSKÉ ZDROJE (ZDROJ: [24])	21
OBRÁZEK 7: SCHÉMA PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ (ZDROJ: VLASTNÍ)	27
OBRÁZEK 8: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DOKUMENTOVANÉ SPOLEČNOSTI (ZDROJ: [18])	31
OBRÁZEK 9: VYTVOŘENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA (ZDROJ: [18])	34
OBRÁZEK 10: HARMONOGRAM PROCESU PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A MZDOVÝCH NÁKLADŮ (ZDROJ: [18])	35
OBRÁZEK 11: PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 1 (ZDROJ: [18])	38
OBRÁZEK 12: NÁSTROJ NA PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 1 (ZDROJ: [18])	38
OBRÁZEK 13: NÁSTROJ NA PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 2 (ZDROJ: [18])	39
OBRÁZEK 14: NÁSTROJ NA PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 3 (ZDROJ: [18])	39
OBRÁZEK 15: POROVNÁNÍ PLÁNU ZAMĚSTNANCŮ (ZDROJ: [18])	40
OBRÁZEK 16: ANALÝZA A POROVNÁNÍ MZDOVÝCH NÁKLADŮ (ZDROJ: [18])	41
OBRÁZEK 17: PLÁN CELKEM (ZDROJ: [18])	44
OBRÁZEK 18: PLÁNOVÁNÍ MEZD (ZDROJ: [18])	44

8. Seznam tabulek

TABULKA 1: TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK [ZDROJ: VLASTNÍ]	47
--	----