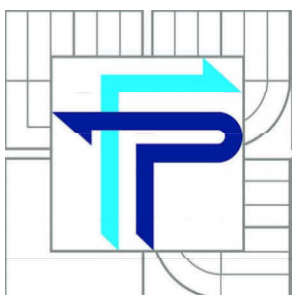


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH IMPLEMENTACE PRVKŮ PROCESNÍHO MANAGEMENTU V MEZINÁRODNÍ PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI

DESIGN OF PROCESS MANAGEMENT ELEMENTS IN THE INTERNATIONAL CONSULTING
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAKUB SVOBODA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA VIDECKÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Svoboda Jakub, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh implementace prvků procesního managementu v mezinárodní poradenské společnosti

v anglickém jazyce:

Design of Process Management Elements in the International Consulting Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza procesů v poradenské společnosti
Návrh optimalizace procesu
Zhodnocení přínosu návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

CIENCIALA, Jiří et al. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

DVOŘÁK, D., RÉPAL, M., MAREČEK, M. Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 198 s. ISBN 978-80-7261-253-6.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Práce se zaměřuje na identifikaci servisních a administrativních procesů zvolené společnosti a návrhem možností jejich vyčlenění za použití metod business proces managementu od současného týmu, čímž by mělo dojít k uvolnění jeho kapacit nejen v sezonním období, ale také k optimalizaci jeho vytížení z dlouhodobého hlediska. Záměrem je dále také zachování stávající kvality současných produktů a služeb, snížení souvisejících nákladů a udržení úrovně standardu komunikace s koncovým zákazníkem.

Abstract

The thesis is focused on the identification of service and administrative processes and sub processes inside the chosen company and proposal of their possible separation and outsourcing using the Business Process Management methods. Potential changes should be aimed to release capacity of the monitored team of the company and optimize their processes and related capacity during busy season and also from the long term perspective. The company set the conditions for potential changes by keeping current standards about quality of products and services and keeping current rules for client communication. Additionally company expects decreasing of personal costs related to inquired services.

Klíčová slova

podnikový proces, optimalizace procesů, procesní analýza, procesní mapování

Keyword

company process, process optimization, process analysis, process mapping

Bibliografická citace

SVOBODA, J. *Návrh implementace prvků procesního managementu v mezinárodní poradenské společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 118 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2015

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl podělat paní Ing. Zdeňce Videcké, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady a připomínky. Dále bych rád poděkoval všem, co mne v mém úsilí podporovali, tedy i pracovníky zkoumané společnosti, kteří mi poskytli cenný náhled i do jejich činností.

Obsah

Úvod.....	11
Vymezení cíle práce.....	12
2. Teoretická východiska práce	13
2.1. Proces	13
2.1.1. Procesní řízení	14
2.2. Typologie procesů.....	16
2.2.1. Hlavní procesy.....	17
2.2.2. Řídící procesy.....	17
2.2.3. Podpůrné procesy	18
2.2.4. Projekt	18
2.3. Mapování procesů.....	19
2.3.1. Globální model procesů.....	19
2.3.2. Popisná tabulka procesů	20
2.3.3. Model průběhu procesů	21
2.4. Procesní analýza.....	22
2.4.1. Analýza procesu a jeho vnitřní logiky.....	23
2.4.2. Nákladově výstupové analýzy.....	27
2.4.3. Paretova analýza.....	28
2.4.4. Diagram rybí kostry.....	29
2.5. Projektové řízení	30
2.5.1. Cíl	30
2.5.2. Zúčastněné strany	31
2.5.3. Průběh řízení projektu	31
3. Metodika modelování procesů.....	36
3.1. Hierarchie společnosti a odpovědnostní model.....	36

3.2.	Tabulka procesního modelu	38
3.3.	Diagram procesu dle metody BPMN	39
3.3.1.	Důležitost procesu uvnitř společnosti.....	39
3.3.2.	Vlastnosti v modelu BPMN	40
3.3.3.	Logické spojky	43
4.	Analýza procesů v poradenské společnosti	45
4.1.	Přestavení společnosti	45
4.1.1.	Historie a působnost skupiny	45
4.1.2.	Členění společnosti.....	46
4.2.	Přestavení týmu podpory zaměstnavatelů a zdanění fyzických osob ...	48
4.2.1.	Produkty týmu	48
4.2.2.	Hierarchie týmu	49
4.2.3.	Struktura nákladů týmu HC.....	50
4.2.4.	Nástroje pro komunikaci s klientem.....	51
4.3.	Popis zkoumaných procesů a produktů.....	52
4.3.1.	Daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob.....	52
4.3.2.	Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů...	66
4.3.3.	Zalistování dokumentů u autorit.....	70
4.4.	Elektronizace – kancelář bez papíru	74
4.5.	Kontrolní nástroje a pravidla.....	75
4.5.1.	Archivace.....	75
4.5.2.	Princip trojí kontroly	76
5.	Návrh optimalizace zkoumaných procesů	78
5.1.	Projekt administrativního týmu a centra sdílených služeb.....	78
5.1.1.	Lokace a zaměstnanci.....	79
5.1.2.	Investiční náklady projektu	81

5.2.	Úspora ve sledovaných procesech	81
5.2.1.	Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob	82
5.2.2.	Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů... ..	90
5.2.3.	Zalistování dokumentů u autorit.....	94
5.3.	Nutné kroky k implementaci.....	97
5.3.1.	Určení týmu pro provedení změn.....	97
5.3.2.	Manuály a kontrolní listy	97
5.3.3.	Přechodové můstky	98
5.3.4.	Komunikační model	98
6.	Zhodnocení přínosu návrhu řešení.....	100
6.1.	Odloučení procesů.....	100
6.1.1.	Příprava daňového přiznání k dani z příjmu fyzických osob	101
6.1.2.	Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů.	104
6.1.3.	Zalistování dokumentů u autorit.....	106
6.2.	Případná rizika ze změny procesů.....	107
7.	Závěr	110
	Seznam použitých zdrojů	111
	Seznam tabulek	114
	Seznam obrázků	116
	Seznam příloh	118

Úvod

Pro správné fungování každé společnosti je základním stavebním kamenem efektivní fungování jejich procesů. Na základě efektivního využití zdrojů společnost může zajistit pro své klienty ten nejlepší servis za odpovídající cenu. V případě zkoumané společnosti je potřeba prověřit možnosti v oblasti lidských zdrojů, neboť se v pravidelných intervalech projevuje přetížení určitých pracovních pozic, což může mít negativní vliv na atmosféru v pracovním týmu, a v konečném důsledku i na klienta.

Svou práci budu aplikovat na společnost, která poskytuje široké spektrum služeb z oblasti účetního a daňového poradenství. V rámci mezinárodní působnosti má dlouhou historii a dostává se jí patřičné vážnosti. Společnost má dlouhodobý záměr na změnu poměru činností v odborných týmech s důrazem na nárůst přímého poradenství oproti činnostem příprav daňových přiznání a jiným administrativním úkonům. Za tímto účelem zkoumaná společnost uvažuje o zapojení administrativních pracovníků do těchto činností s cílem využít uvolněnou kapacitu pro poradenství a odborný růst současných pracovníků.

Ve zkoumané společnosti jsem působil více jak 2 roky a byl jsem do projektu identifikace možností pro zlepšení interních procesů přímo zapojen, tudíž jsem měl možnost posoudit i návrhy řadových členů zkoumaného týmu pro možná zlepšení a posoudit jejich aplikovatelnost vůči zadání od vedení společnosti.

Vymezení cíle práce

Cílem této práce je analýza předem určených procesů dle zadání zkoumané společnosti, která bude sloužit jako jeden z podkladů pro její rozhodnutí o změně související s vyčleněním určitých činností mimo současný tým. Společnost od takové změny očekává snížení nákladů na administrativu spojenou s jejími produkty a službami, flexibilnější plánování v oblasti lidských zdrojů a vyšší kapacitu pro obsluhu klientů.

Díky svým zkušenostem z působení uvnitř týmu, který má být předmětem změn, mám obecný přehled o fungování interních procesů, nutných aktivitách i očekávaných důsledcích navrhovaných změn. Data pro analýzu procesů vybrané společnosti odpovídají skutečnosti a odrážejí problémy, které za současné situace vznikají.

V první části práce budou popsána teoretická východiska práce. Následně čtenáře seznámím s metodikou mapování procesů uvnitř společnosti. Dále představím zkoumanou společnost, její působnost, trhy, produkty a služby, spolu jejím záměrem na provedení změn v oblasti procesního managementu. Blíže si představíme tým, který byl jako první vybrán pro identifikaci a provedení záměru společnosti.

V hlavní části práce analyzuji procesy ve společnosti s důrazem na identifikaci odlučitelných činností, proveditelnost odloučení a případné důsledky změn a to na základě podmínek, jež zkoumaná společnost nastavila. Pro zkoumané procesy navrhu řešení, která by mohla vést k provedení záměru společnosti. V závěrečné části provedu zhodnocení vytvořených návrhů řešení.

2. Teoretická východiska práce

Organizace, jak výrobní tak poskytující služby, musí v dnešní době získávat, a hlavně zpracovávat široké spektrum dat a informací. K efektivnímu vedení organizace je potřeba data efektivně získat a využít ke soustavnému zlepšování. V teoretické části seznámím čtenáře se základními pojmy a problematikou procesního řízení a plánování.

2.1. Proces

Proces představuje souhrn několika po sobě následujících činností, jež vedou ke splnění cíle zadaného v rámci nastavených podmínek a časovém rámci. „Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách“ (Řepa 2012, s. 15). Zásadní roli při identifikaci procesu představuje čas v podobě posloupnosti. Každá činnost, ze které se proces skládá, je vykonána v jistém čase a vzájemné návaznosti. Podnikový proces je definován následujícími součástmi:

- Cíl;
- Úmysl;
- Přirozenost postupu (posloupnost);
- Specifikované podmínky.

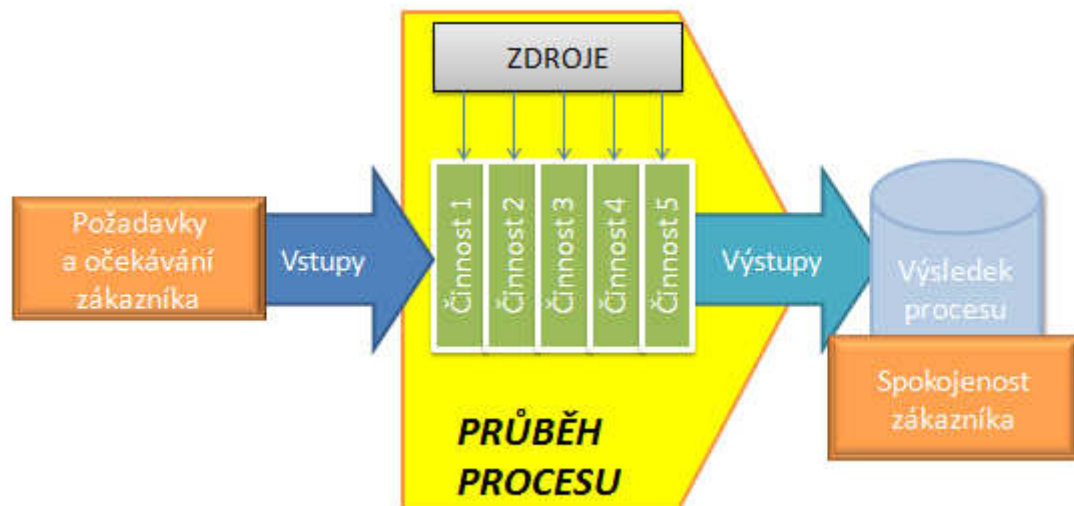
Proces má mnoho dalších definic, z nichž lze vyvodit následující vlastnosti:

- Organizovanost;
- Vstupy;
- Výstupy;
- Návaznost;
- Struktura a měřitelnost;
- Záměr v podobě podnikatelského výsledku;
- Obsahuje předem definované činnosti, jimiž je dosaženo předem určených výsledků.

Proces je tedy představován jako organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností – meziprocesů, které procházejí jednou nebo více spolupracujícími organizacemi. Proces spotřebovává materiální, lidské, finanční a informační vstupy, a jeho výstupem je produkt, jenž má hodnotu pro externího, případně interního,

zákazníka. Podnikový proces je specifický tím, že má předem definovaný cíl. Cíle jednotlivých podnikových procesů jsou akumulovány do cíle podniku jako celku. Graficky lze proces znázornit například ve formě, jež prezentuje Obrázek 1:

(11)(25)



Obrázek 1: Grafické znázornění procesu, zdroj: Grasseová M. - Prezentace Základy procesního řízení

Lze tedy zhodnotit, že cíle podniku jsou tvořeny dílčími cíli jednotlivých podnikových procesů. Účelem procesů v podniku je dosažení požadovaného cíle:

- s minimálními náklady;
- dle stanovených parametrů;
- ve stanoveném termínu.

Proces je pro společnost důležitý, neboť jí dává možnost měřit dílčí úkony, jež vykonává. Pro většinu současných podniků představuje zaměření na proces klíčovou roli v cestě za efektivitou, hledanou ve zlepšení organizace práce, ale i v koloběhu předmětů a peněz.

2.1.1. Procesní řízení

Procesní řízení představuje v současné době velmi populární metodu k zajištění maximální efektivity vložených prostředků do společnosti s výhledem plnění stanovených cílů. Často bývá označováno zkratkou BMP, vzniklou z anglického Business Process Management.

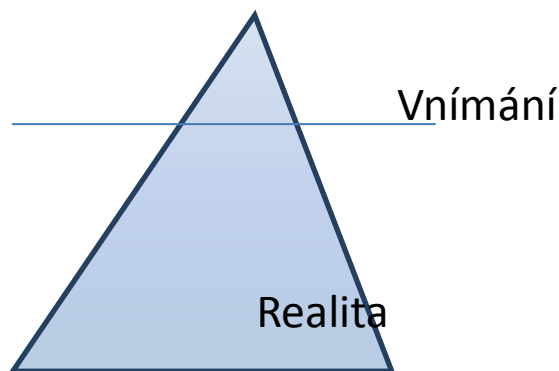
V rámci procesního řízení jsou zahrnuty systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování interních i externích

procesů, které odpovídají srozumitelně definované strategii organizace směřující ke splnění strategických cílů.

„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“ (Řepa 2012, s. 17). Primárním účelem procesního řízení je tedy odkrýt procesy uvnitř organizace a zhodnotit, které procesy nepřidávají produktu hodnotu. Tyto procesy je třeba eliminovat ve prospěch procesů, které vedou ke zvyšování hodnoty produktu. Zaměření na procesy umožňuje vést celou společnost efektivněji a neustále zlepšovat stávající procesy, a tím i funkčnost celé společnosti. (11) (25)

Základem pro pochopení procesního řízení je uvědomění si základny logiky podniku – základních řetězů činností, návazností, vztahů a spojovacích článků. Přehled o jednotlivých tocích ve společnosti přináší důležité informace k vyhodnocování efektivnosti a možnosti zaměření se zlepšování jednotlivých procesů. Je potřeba posuzovat jednotlivé procesy tak jak jsou začleněny v organizaci a následně řešit jejich možné změny, ovšem s přihlédnutím na případný vliv u souvisejících a navázaných procesů. (21)

Jeston vysvětluje procesní řízení na schématu ledovce (Obrázek 2). Ledovec je na hladině viděn pouze z 10% svého objemu. Zbýlých 90% však tvoří také součást ledovce, nicméně je schováno pod hladinou. Pro námořníky je těchto 90% skryto, a tudíž není námořníky přímo vnímáno. Stejný princip lze využít i v případě procesního řízení ve společnosti. Pro externí subjekty jsou viditelné jen drobné fragmenty z procesů, které probíhají uvnitř společnosti. Stejnou měrou je však organizace vnímána i vnitřními činiteli, kde jednotlivá oddělení vidí jen svých 10% a ostatním procesům a prvkům pod hladinou nepřisují dostatečnou váhu a detailně je neznají. (11)



Obrázek 2: Znázornění poměru vnímání vůči realitě - Iceberg; zpracováno dle Jeston 2008 s. 7

V rámci BPM je potřeba postihnout celou společnost. Procesní řízení zahrnuje technickou dokumentaci, interní předpisy, zohlednění externích regulací, informace o zaměstnancích a podporu informačních technologií. Mnohdy však bývá procesní řízení vnímáno pouze ve vazbě na informační technologie a ERP systémy¹.

2.2. Typologie procesů

S ohledem na vývoj procesního managementu se můžeme setkat s rozličnými hledisky, na jejichž základě lze procesy dělit. Například norma ISO 9001:2000 rozděluje procesy na čtyři kategorie, které jsou závazné pro společnosti, jež prošly certifikací ISO:

1. procesy řídicí;
2. procesy přípravy zdrojů;
3. procesy realizace produktu;
4. procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování).

Praktickým přístupem v dělení procesů je zohlednění vztahu ke společnosti, tedy rozdělení na interní, neboli vnitropodnikové procesy, a procesy mezipodnikové, které jsou navázány na externí subjekt. V případě vnitropodnikových procesů máte možnost je přímo ovlivňovat, zatímco u mezipodnikových procesů můžete spíše čerpat z povědomí o jednotlivých prvcích procesů, a hledat možnosti zlepšení efektivity u svých vstupů. (24)

Další možností je rozdělit procesy podle jejich důležitosti uvnitř organizace a jejich vlivu na výsledný produkt:

1. procesy hlavní;
2. procesy podpůrné:
 - a. podpůrné – pomocné;
 - b. podpůrné – obslužné.

Toto dělení bývá velmi často interpretováno i v jiném rozložení, které umožňuje snadno definovat, o jaký typ procesu se jedná, a tudíž i jakým způsobem by měl být řízen:

¹ Enterprise Resource planning – informační systém, který zahrnuje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s činnostmi podniku. Příkladem je sjednocení účetnictví, informací o výrobě, logistice, distribuci, majetku a fakturaci. Významnými výrobci jsou SAP, Oracle, Microsoft (Dynamic NAV), NetSuite, IBM, nebo lokálně v České republice Cíglar Software (Money S), Assecco Solutions (Helios), Ježek software, Stormware (POHODA) a další.

1. hlavní;
2. řídicí;
3. podpůrné.

Z následující tabulky (Tabulka 1) lze jednoduše rozlišit vlastnosti jednotlivých procesů dle výše uvedeného dělení.

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
Hlavní	Výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
Řídicí	Nákladově	NE	ANO	NE	NE
Podpůrný	Výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Tabulka 1: Typy, způsob a všeobecná charakteristika podnikových procesů (Šmída 2007, s.143)

Rozdělení procesů na jednotlivé kategorie je důležité pro možnost budoucího oddělení některých činností mimo původní společnost, což může vést k efektivnějšímu využití zdrojů ve společnosti. V případě, že společnost není schopna procesy uvnitř sebe sama definovat a vyhodnotit jejich typ, nevytváří si prostor pro zjednodušení vztahů a potenciální úspory.

(21) (25)

2.2.1. Hlavní procesy

Jak je již patrné z Tabulky 1, specifickým znakem hlavních procesů je generování zisku a zaměření na externí zákazníky. Jedná se tedy o klíčové procesy, které společnost generují tržby a jsou navenek viditelné. Hlavní procesy představují předmět podnikání společnosti.

2.2.2. Řídicí procesy

Tato kategorie procesů nepředstavuje pro společnost zdroj příjmů, avšak je velmi důležitá z pohledu kontroly výdajů. Nejčastěji jsou pod řídicími procesy zahrnuty činnosti managementu organizace, například plánování, vedení společnosti, operativní řízení apod.

2.2.3. Podpůrné procesy

I podpůrné procesy negenerují společnosti tržby, neboť se primárně jedná o činnosti uvnitř společnosti, vykonávané pro interní zákazníky. U podpůrných procesů je kladen důraz na efektivnost, jednoduchost a standardizaci. Podpůrné procesy představují pro mnoho společností místo pro kontrolu nákladů spojených se společností. Také podpůrné procesy můžeme dále dělit, a to na servisní a průřezové. (21)

Servisní podpůrné procesy jsou specializovány na jasnou službu či produkt, který je generován v kompletním provedení. Jedná se o samostatnou oddělitelnou část hlavního procesu, jemuž slouží. Příkladem může být třeba lakování dřeva v truhlářství, nebo broušení ornamentů ve sklářské výrobě (zdobení).

Průřezové podpůrné procesy mají relativně samostatnou logiku průběhu, neboť obsluhují širší spektrum procesů hlavních, případně jsou samostatné úplně. Poskytují zpravidla dílčí služby k zajištění hlavního procesu, avšak výstup v podobě dílčí služby představuje většinou také dílčí výstup průřezového procesu. Například účetnictví je schopno poskytnout společnosti k porovnání ceny nakupovaného materiálu z minulosti, neboť tento materiál je dokladován, oceňován a účtován. Účetnictví je tedy schopno tento údaj poskytnout, přesto nepředstavuje tato služba hlavní a jediný cíl průřezového procesu „vedení účetnictví“, kterým je dostání závazků z legislativy a poskytnutí věrného a přesného obrazu o společnosti vyjádřeného ve finančních jednotkách, dále také poskytnutí podkladů pro berní povinnosti.

Specifikem podpůrných procesů je jejich oddělitelnost od společnosti, která může vést např. k využívání outsourcingu, tedy zajištění některých podpůrných procesů externí společností – jejich nákupem. Mezi podpůrné procesy patří např. zajištění logistiky a dopravních kanálů, vedení účetnictví, personální služby a další. (26)

2.2.4. Projekt

Projekt představuje sled aktivit a úkolů, jež mají za úkol konkrétní cíl omezený časovým rámcem. Dále jsou k realizaci projektu potřeba zdroje. Na rozdíl od procesu, je projekt omezen konkrétním cílem a není pravidelně činěn. „Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“

(23 – Svozilová 2011, s. 21) Příkladem projektu může být vytvoření nového produktu, nastavení nové marketingové strategie, případně provedení úspor v provozu.

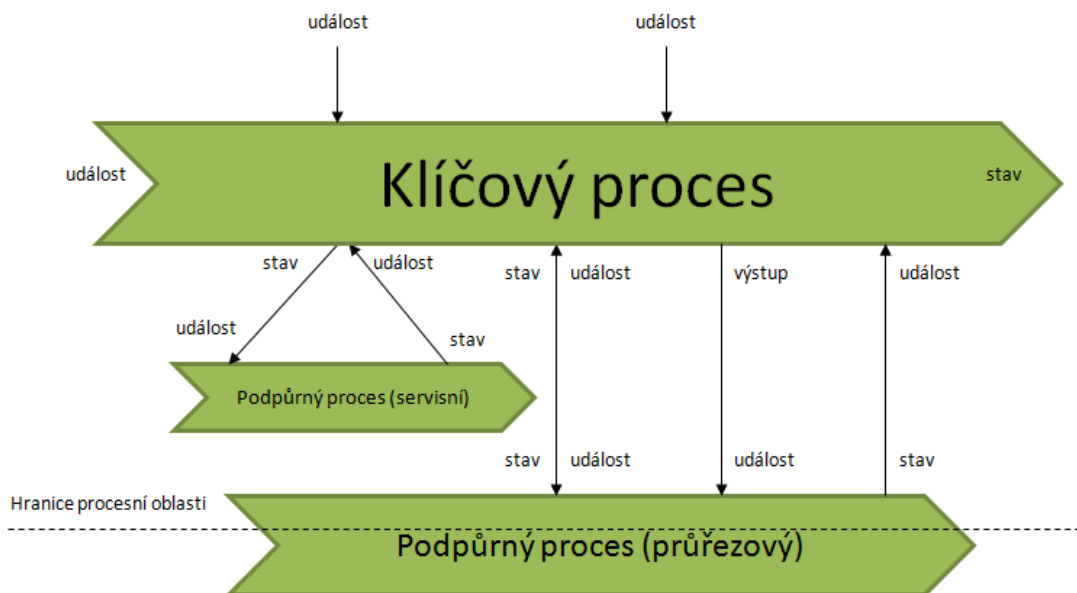
2.3. Mapování procesů

Zmapování procesů slouží společnosti k jasné definici úkolů jednotlivých činitelů zapojených v procesu, zobrazení časové posloupnosti a identifikaci nutných úkonů, které jsou součástí procesu. Pro mapování je důležité si prvně určit globální model procesů, model běhu procesu a s ním základní parametry procesu v popisné tabulce procesu.

2.3.1. Globální model procesů

Globální model procesů má za úkol poskytnout celkový náhled na veškeré procesy, jež probíhají uvnitř společnosti, zaznamená propojení jednotlivých procesů a jejich vazby. Slouží jako cenný nástroj k identifikaci hlavních procesů společnosti a grafické zobrazení šíře působnosti společnosti.

Tvorba modelu má svá specifika. Pro jednu společnost je vytvořen jeden model, který zaznamenává celý systém procesů. V opodstatněných případech lze model rozdělit na různé oblasti, například dle divizí společnosti, které mají vlastní samostatné modely. Model rozlišuje procesy dle kategorií vysvětlených v předchozích odstavcích. V následujícím obrázku lze nalézt teoretické zobrazení globálního modelu procesů dle metody UML (Unified Model Language) dle Erikssona a Penkera (Obrázek 3).



Obrázek 3: Globální model procesů v notaci Eriksson-Penker (Řepa 2012, s. 36)

2.3.2. Popisná tabulka procesů

Pro správné zacházení s modelem procesů je potřeba správně identifikovat vlastnosti jednotlivých procesů a úkonů, které v rámci procesu probíhají. Popisná tabulka procesů by měla obsahovat následující informace:

- Název procesu;
- Strategické cíle;
- Výstup procesu (produkt/služba);
- Specifikaci procesu (stručnou charakteristiku);
- Vlastníka procesu;
- Zákazníky procesu;
- Rizika a oblasti pro vývoj procesu;
- Metriky;
- Spojovací prvek (podnět k vykonání procesu);
- Podmínky;
- Informační systémy;
- Dokumentace (např. interní směrnice a návody).

Smyslem popisné tabulky je doplnění globálního modelu o klíčové parametry jednotlivých procesů. Představuje pouze souhrn nejdůležitějších údajů, nikoliv detailní model procesu, jelikož je zaměřena na konkrétní proces jako celek. Detailní náhled

jednotlivých činností uvnitř konkrétního procesu poskytuje detailní model procesů a model průběhu procesů, včetně jejich dokumentace. (21, s. 33-39)

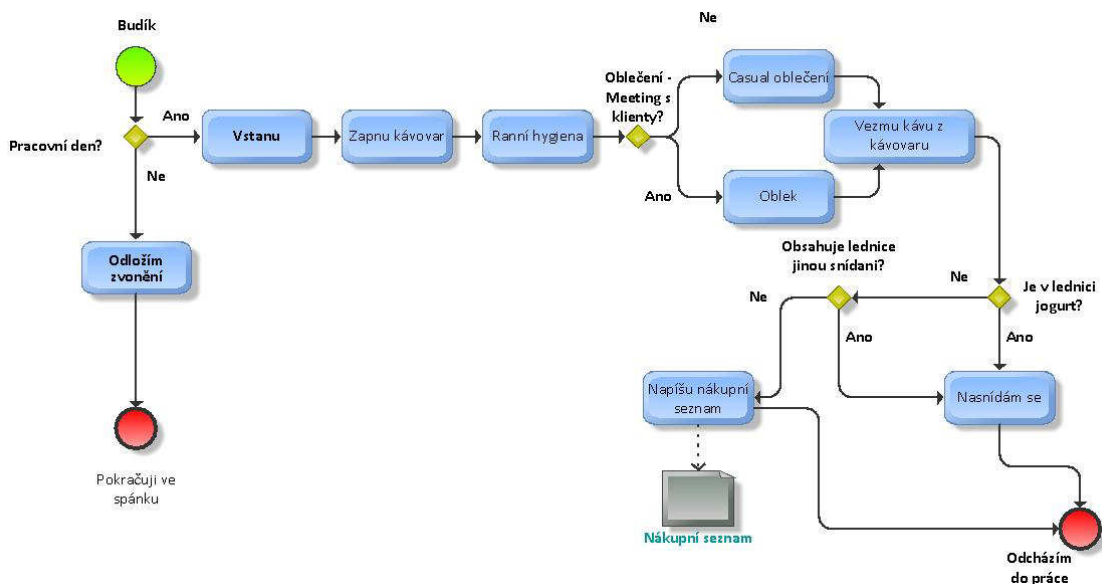
2.3.3. Model průběhu procesů

V průběhu mapování procesů společnosti je potřeba detailně rozpracovat veškeré hlavní procesy se znázorněním vstupů, činností, posloupností a výstupy. Model průběhu procesů poskytuje náhled na logiku konkrétního procesu a jeho činitele. V modelu jsou rozebráni jednotliví činitelé, a je možné zhodnotit jak užitečnost zúčastněných činností, tak i efektivnost zapojených pracovišť. Často se také můžeme setkat s označením „procesní mapa“, „mapa procesů“, „flow diagram“, „flowchart“ nebo „business model“.

K popisu postupu procesů se často používá notace BPMN („Business Process Management Notation“), která nabízí ucelený nástroj ke zmapování a čtení procesních map, identifikaci činitelů a analýzu potřebných změn. Přesný proces je nutné popsat jen u některých procesů. Důležité je pokrýt procesy hlavní, které představují primární funkci zkoumané organizace, a podpůrné procesy, jež však mohou být znázorněny jen obecně bez vlastní analýzy. (11)

Návrh procesního uspořádání organizace je závislý na procesní analýze fungování organizace. Konstrukci procesů a jejich vazeb na společnost můžeme brát jako zásadní podklad pro hledání prostoru pro zefektivnění společnosti. V případě, že procesní analýza je součástí nové organizace, představuje tento podklad velmi cenné informace pro nastavení počátečních vazeb, odpovědností a úspěšné rozběhnutí nové společnosti.

Procesní mapa v časové posloupnosti simuluje veškeré činnosti, které jsou součástí konkrétního procesu, přičemž je u ní definován počáteční bod, i cíl, kterého má být dosaženo. Příkladem může být zakreslení procesu „Ráno - vypravení do práce“. Počátečním bodem jest zazvonění budíku, obsahuje subprocesy a činnosti, body větvení procesu a konečný bod, kterým je předem stanovený cíl a to vypravení se do práce – opuštění bytu. Součástí procesu mohou být i paralelní subprocesy, které si však graficky představíme v pozdějších kapitolách. Obrázek 4 v procesní mapě znázorňuje popisovaný proces „Ráno“:



Obrázek 4: Znárodnění procesu „Ráno“ pomocí metody BPMN, zdroj: vlastní zpracování

2.4. Procesní analýza

Procesní analýza má za úkol poskytnout komplexní a detailní přehled o stávajících procesech. Jedná se o komplexní metodu ke zjištění příčin nedostatků v procesech organizace. Součástí procesní analýzy jsou metody, které dokážou analyzovat popsané procesy z různých pohledů a hledisek. Správně provedená procesní analýza poskytuje uživateli komplexní a detailní přehled o stávajících procesech, příčinách a důsledcích jejich nedostatků v organizaci.

V průběhu procesní analýzy se společnost musí primárně zaměřit na procesy hlavní, tedy procesy, které vedou k získání prostředků od zákazníka za poskytnutí produktu společnosti. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, procesy hlavní jsou zaměřené na vytvoření produktu, přidané hodnoty. Pro správné provedení analýzy je potřeba znalost analytických metod, které můžeme využít pro zanalyzování procesů a činnosti. K efektivnímu provedení analýzy je nezbytně nutné mít k dispozici jednoznačné a srozumitelné zadání předmětu analýzy a spolupracovat s odborníky na danou oblast.

Výstupem procesní analýzy by měl být reálný obraz o fungování společnosti s možností implementace prvků pro zlepšení fungování společnosti.

(6)

2.4.1. Analýza procesu a jeho vnitřní logiky

Jednou z metod procesní analýzy je zkoumání vnitřní logiky procesu. Účelem je provedení analýzy procesu a jeho vnitřní logiky. Pomocí této metody zjišťujeme příčiny problémů v procesu. Základním prvkem analýzy procesu a jeho vnitřní logiky je porovnání s tzv. best practice, tedy nejlepší zkušeností z praxe. Lze tedy použít referenčních modelů nebo benchmarking. Dále zjišťujeme, jestli se reálný průběh procesu liší od jeho původního nastavení, např. oproti vnitropodnikovým směrnicím. Detailně se zabýváme nedostatky v procesu a jejich příčinami. Po vyhodnocení se zaměřujeme na odstranění objevených nedostatků, čímž dosáhneme zlepšení efektivnosti daného procesu. Důležitým pomocným nástrojem pro tuto analýzu je grafické vyjádření procesu – tzv. Event-driven Process Chain (dále jen „EPC“) diagramu, které lze vytvořit v mnoha nástrojích dostupných na současném trhu se software, např. ARIS, Microsoft Visio apod.

Analýza se skládá z několika kroků, které si blíže rozvedeme v Tabulce 2:

1	Analyzování procesních nedostatků v subprocesu
1.1.	<p>Analýza z hlediska nastavení subprocesu</p> <p>Ověřujeme, zda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lze jednoznačně identifikovat jednotlivé činnosti, vstupy, návaznosti a podmínky, za nichž se proces větví; • jsou jasně definovaná pravidla, na jejichž základě může být určitý úsek procesu opakován; • lze na základě regulátorů řízení (vnitřní směrnice, zákonné restrikce) jednoznačně určit: <ul style="list-style-type: none"> ○ prováděcí a spolupracující funkční místa, role nebo organizační prvky; ○ řídicí a schvalující funkční místa (držitele odpovědnosti); ○ výstupní nosiče informací, jejich strukturu a obsah (formátování, média, návody k vyplnění, informační tok); ○ využívaný software a aplikace – jejich vazbu na související nosiče informací; ○ termíny, časový rámec a normativní časovou náročnost.
1.2.	<p>Analýza z hlediska věcné a logické správnosti subprocesu</p> <p>Ověřujeme, zda v subprocesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • je možné určité činnosti vyloučit ze subprocesu vč. identifikace důsledku; • nedochází ke zdrojovým nebo časovým ztrátám na neproduktivních činnostech (např. získávání podkladů, ověřování podkladů, koloběh dokumentace, schvalování a kontrola, přeprava nebo skladování); • nedochází k časovým ztrátám u činnostech, které mohou probíhat paralelně, ale probíhají sekvenčně; • nedochází k neodůvodnitelnému opakování v jádru podobných činností, nebo činnostech se srovnatelným výsledkem; • existují v procesu body, ve kterých je narušena souslednost činností a prvků; • v procesu nejsou zpětné smyčky vedoucí k opakování sekvence činností bez podstatného přínosu k subprocesu (např. neúměrně dlouhé opakování); • nedochází ke zbytečným prodáváním v komunikaci a postupné sekvenci; • jsou jasně a efektivně rozděleny kompetence a zodpovědnost mezi pracovníky a pracovní úseky. <p>U zkoumaných činností ověřujeme, zda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jsou přínosné pro proces a jsou zbytečné; • nelze zvolit efektivnější metodu k provedení dané činnosti; • jsou správně sekvenčně zařazeny v průběhu procesu; • je nutné je provádět ve stanoveném časovém období; • je možné nalézt vhodnější lokaci pro jejich provedení (jsou odlučitelné); • je možné je provést jiným pracovníkem, lze snížit minimální kvalifikaci; • je nutné je řídit ze stanovené úrovně; • jsou správně identifikovány vstupy a jejich zaměnitelnost; • potřebuje veškeré zaznamenané funkce informačního systému, zda nepotřebuje jiné, případně identifikovat možnosti pro úpravu informačního systému; • je činnost poddimenzovaná/naddimenzovaná.

2	Prověření správnosti a upřesnění návrhu popisu procesních nedostatků zjištěných u subprocesu
	<ul style="list-style-type: none"> • Projednání procesních nedostatků zjištěných v předchozích krocích analýzy z pohledu vlastníka – zodpovědné osoby – subprocesu; • Analýza dalších problémů označených vlastníkem subprocesu; • Zjištění spokojenosti vlastníka procesu s poskytovanými vstupy pro subproces; • Ověření spokojenosti činitelů v subprocesu a jejich návrhů pro zlepšení; • Zpřesnění a doplnění popisu procesních nedostatků na základě nových poznatků.
3	Analyzování procesních nedostatků v procesu
3.1.	Analýza z hlediska nastavení procesu <ul style="list-style-type: none"> • Zjištění, zda lze v regulátorech řízení identifikovat jednotlivé subprocesy, jejich návaznost a podmínky; • Zjištění zda je v regulátorech řízení jasně stanoven vlastník procesu.
3.2.	Analýza z hlediska věcné a logické správnosti procesu Zkoumáme, zda analyzovaný proces: <ul style="list-style-type: none"> • Obsahuje subprocesy, které nemají vliv na vytvoření produktu; • Obsahuje subprocesy, které lze místo sekvenčního zařazení provést paralelně; • Obsahuje vazby mezi subprocesy způsobující nesouslednost v čase nebo z hlediska využívaných produktů; • Obsahuje kompetenční problémy ve vlastnictví subprocesů nebo při zapojení organizačních prvků a pracovníků do realizace činností subprocesu. Zkoumáme, zda analyzovaný subproces: <ul style="list-style-type: none"> • je nutné provést nebo lze zrušit; • lze přesunout v rámci sekvence, případně do jiného procesu; • je možné upravit časový rámec subprocesu; • je možné ho pozičně přeobsadit; • potřebuje všechny stanovené vstupní produkty a nepotřebuje jiné.
4	Prověření správnosti a upřesnění návrhu popisu procesních nedostatků zjištěných u procesu
	<ul style="list-style-type: none"> • Projednání procesních nedostatků zjištěných u jednotlivých subprocesů z pohledu vlastníka procesu; • Analýza dalších problémů označených vlastníkem procesu; • Ověření spokojenosti vlastníka procesu s poskytovanými vstupními produkty a z toho vyplývající problémy; • Zpřesnění popisu a doplnění procesních nedostatků z věcného a metodického pohledu.
5	Projednání a dokončení návrhu popisu procesních nedostatků
	Posouzení zjištěných procesních nedostatků s ohledem na vyjádření vlastníka procesu a subprocesu ke správnosti jejich výběru, popisu a závažnosti. Upřesnění popisu procesních nedostatků.
6.	Zpracování záznamu o provedení analýzy procesu
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesní model dokumentuje zjištěné procesní nedostatky; • Zobecnění procesních nedostatků pro uvedení do procesní zprávy; • Dokumentace analýzy je doplněna o popis procesu vč. zprávy o zjištěných procesních nedostacích.

Tabulka 2: Postup analýzy nastavení procesu a jeho vnitřní logiky
zdroj: zpracováno dle Grasseová 2012

Výsledky této analýzy představují cenný a strukturovaný zdroj informací o sledovaném procesu, jeho činitelích a možnostech manipulace s procesem za účelem zvýšení jeho efektivity.

Mezi nejčastější zjištěné nedostatky touto metodou patří:

- příliš mnoho činností nebo funkčních míst vztahujících se ke schvalování;
- mnoho organizačních rozhraní;
- špatně definovaná odpovědnost;
- různorodost vstupů;
- nízká motivace vykonavatelů a majitelů činností/subprocesů;
- absence měření efektivity, kvality nebo nákladovosti;
- přehlcení specializovaným personálem;
- neúspěšnost z časového hlediska.

Informace, které se nám podaří z výše uvedené analýzy získat, je vhodné shrnout, např. do tabulky, ze které bude patrný stav procesů, důležitost nedostatků a potenciál pro zlepšení. Jako vzor může posloužit Tabulka 3:

(6) (11)

Stav	Proces je účelný a jasný; Proces nevyužívá všech best practise; Proces je nepřehledný nebo ne zcela účelný; Proces není standardizován nebo je velmi neúčelný.
Důležitost	Pominutelné; Důležité; Tržně významné; Strategické.
Potenciál	Benchmark srovnatelný nebo nezjištěno; Benchmark vyšší o 30%; Benchmark vyšší o 30-100%; Benchmark řádově vyšší.

Tabulka 3: Souhrn výsledků analýzy nastavení procesu a jeho vnitřní logiky zdroj: Grasseová 2012, s. 287

2.4.2. Nákladově výstupové analýzy

Tato metoda slouží k výběru nejlepší varianty na základě hospodárnosti, efektivnosti nebo účelnosti. Při nákladově výstupové analýze, přesněji při výběru mezi variantami procesů, lze využít některou z nákladově výstupových metod, a to podle zvoleného ukazatele, kdy dochází k vyjádření poměru mezi náklady a sledovanými výstupy pro daný proces. Představíme se čtyři základní metody nákladově výstupové analýzy:

1. Analýza minimalizace nákladů;
2. Analýza nákladů a přínosů;
3. Analýza efektivnosti nákladů;
4. Analýza užitečnosti nákladů.

Tyto metody se vyznačují možností poměřit vstupy, tedy náklady zkoumané činnosti, vůči očekávaným výstupům. Dále tyto metody poskytují relativně nenáročný, ale přesto dostatečný zdroj informací pro rozhodování. Nadto jsou tyto metody založeny na ukazatelích hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti, což poskytuje značné podklady pro management společnosti, interní audit a další oddělení společnosti.

Analýza minimalizace nákladů

Podstatou této metody je výběr varianty s nejnižšími náklady, která splní stanovený standard a kritéria. Dochází tedy k vyloučení variant, jež nevyhovují, a následnému upřednostnění varianty s nejnižšími náklady. V případě zohlednění i nevyhovujících variant by došlo ke zkreslení výsledků. (6)

Analýza nákladů a přínosů

Tato metoda je vhodná k porovnání investičních akcí v peněžních jednotkách. Kritériem pro určení nejlepší varianty je poměr přínosů varianty oproti nákladům na ni vynaložených. V této metodě lze také ocenit přínosy variant, které nejsou zahrnuté v minimálním kritériu, které slouží jako podklad pro výběr zkoumaných variant. (6)

Analýza efektivnosti nákladů

Použitím této metody měříme v naturálních jednotkách vstupy a výstupy jednotlivých variant. Jak již je patrné z názvu metody, účelem metody je výběr neefektivnějších variant. Volíme tedy variantu s nejnižšími náklady na jednotku výstupu

(např. 1ks šanonu). Nevýhodou této metody je ignorování nehmotných vedlejších požitků, které jednotlivé varianty obsahují. Dále je tato metoda omezena na stejnorodé produkty a služby, protože hodnotícím kritériem je výše jednotkového nákladu, ale celkový obsah plnění posuzován není. Tím nedochází ani k zohlednění přidané hodnoty nad úroveň minimálního standardu. (6)

Analýza užitečnosti nákladů

Zkoumaným ukazatelem této metody je stupeň naplnění cíle a stupeň uspokojení s ohledem na vynaložené náklady. Kritériem výběru je úroveň uspokojení s ohledem na vynaložené náklady. (6)

2.4.3. Paretova analýza

Paretova analýza je založena na principu 80/20. Základní výklad Paretova pravidla je:

„80% veškerých výsledků plyne z pouhých 20% všech příčin“.

Následně se Paretovo pravidlo různě modifikuje a aplikuje na konkrétní situace.

Ve vazbě na analýzu procesů se zaměříme na dva konkrétní výklady:

- 80% výstupu společnosti je generováno pouhými 20% vstupů;
- 20% vstupů je zodpovědných za 80% problémů.

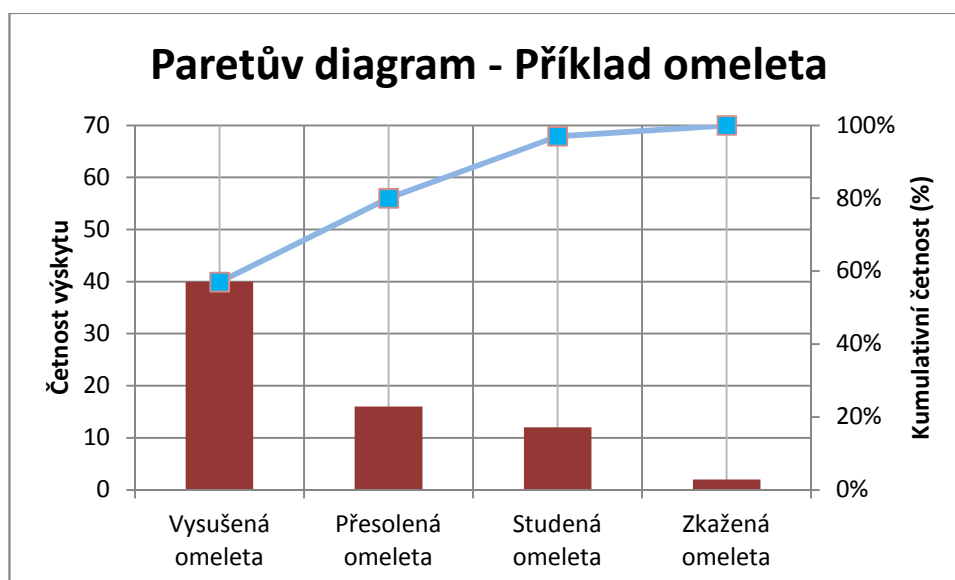
Pokud se organizace zaměří na zmíněných 20%, z kterých je generována většina jejich příjmů, může docílit lepších výsledků s menšími mezními vstupy, tudíž i s menšími náklady. Stejný přístup lze zvolit i v případě problémů uvnitř společnosti, kde je zásadní zaměřit se na eliminaci 20% příčin, které generují onu markantní většinu problémů. Tímto postupem společnost zajistí zvýšení efektivnosti s přispěním minimálních dodatečných nákladů na jejich implementaci. (18, s. 179-185) (7)

Použití Paretova diagramu si znázorníme na procesu přípravy omelety a vyjádření vad:

Paretův diagram - Příklad omeleta				
Identifikované vady	Počet výskytu	Procentní výjádření	Kumulativní četnost	Kumulativní četnost (%)
Vysušená omeleta	40	57%	20	57%
Přesolená omeleta	16	23%	36	80%
Studená omeleta	12	17%	48	97%
Zkažená omeleta	2	3%	50	100%
Souhrn	70	100%	x	x

Tabulka 4: Paretova analýza - příklad použití - omeleta; zdroj: vlastní zpracování

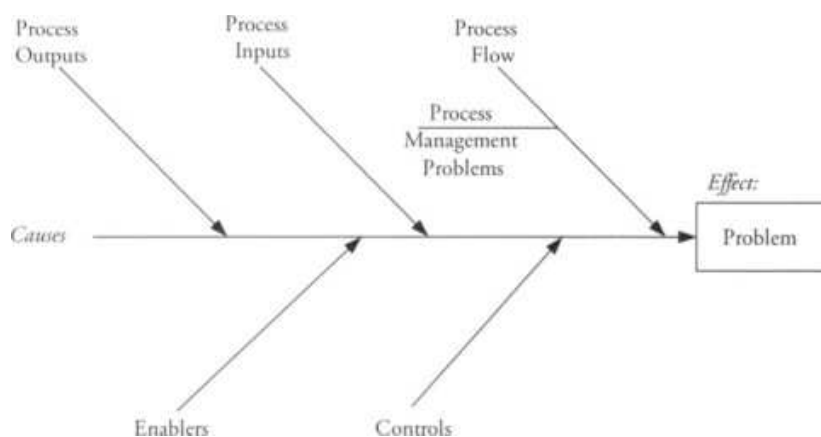
Paretův diagram slouží také ke grafickému znázornění kumulativních četností. Sloupce znázorňují četnost jednotlivých vad, zatímco křivka slouží ke znázornění kumulativní četnosti. (23)



Graf 1: Paretův diagram - příklad omeleta; zdroj: vlastní zpracování

2.4.4. Diagram rybí kostry

Diagram rybí kostry, označovaný také jako Ishikawův diagram slouží k vyjádření vazeb mezi problémy a možnými příčinami jejich vzniku. Hlavní osa diagramu (páteřní kost) vyjadřuje problém, zatímco jednotlivé vlivy, které problém mohou zapříčinit, jsou rozvětveny v kostře. (18)



Obrázek 5: Ishikawův diagram; zdroj: Harmon 2007 - s.211

Využitím Ishikawova diagramu rybí kostry, jak je uveden na Obrázku 5, se zaměřujeme na konkrétní problém a následně identifikujeme jeho příčiny. Výsledkem této metody je identifikace hlavních příčin a návrh metod k jejich odstranění. (8)

2.5. Projektové řízení

V předchozích kapitolách jsme si představili jednotlivé prvky procesního řízení a analytické metody pro zkoumání procesu. Nyní si blíže vysvětlíme postupy projektového řízení a jeho vazbu na procesní management.

Základním prvkem, který si musíme již z úvodu uvědomit, je, že i implementace prvků procesního managementu je projekt. Jedná se o sérii procesů, které jsou shluknuté do projektu s časově omezeným trváním.

Řízení projektu probíhá podle obecného postupu a jeho specifické části odpovídají nastaveným cílům prostřednictvím projektového plánu. Zásadní předpoklad pro úspěšné provedení projektu je postihnutí celé životnosti projektu a dodržování stanovených pravidel a mantinelů.

2.5.1. Cíl

Stejně jako v případě jiných činností, je u projekt potřeba v první řadě definovat cíl nebo záměr projektu. Cíl musí splňovat určité parametry, které jsou nejlépe vyjádřeny metodou SMART:

- Specific – jasně identifikovatelný;
- Measurable – měřitelný;
- Achievable – dosažitelný;

- Realistic – realistický;
- Time framed – časově ohraničený.

(15)

2.5.2. Zúčastněné strany

V rámci stanovování cílů je však také potřeba zohlednit zúčastněné strany v projektu, označované také za tzv. stakeholders. Tyto osoby mají oprávněný zájem na předmětném projektu. Identifikace zúčastněných stran je průběžný proces, neboť i v průběhu implementace projektu se mohou objevit nové zúčastněné strany, které ovlivňovaly původní proces, případně je bude ovlivňovat proces upravený. V mnoha případech mají jednotliví stakeholders navzájem si odporující zájmy. Můžeme se setkat s interními a externími stakeholders. Mezi externí můžeme zařadit např. dodavatele a odběratele, mezi interní zase např. zaměstnance. (10)

Častokrát se v odborné literatuře procesního managementu a projektového řízení setkáváme s názorem, že největší překážkou v zavedení změn je přesvědčení stakeholders. Například dle Jestona představuje změna v oblasti zaměstnanců 25-35% celkového času projektu. Důležitým prvkem je zapojení a motivace lidí zúčastněných na projektu. (18) (11)

2.5.3. Průběh řízení projektu

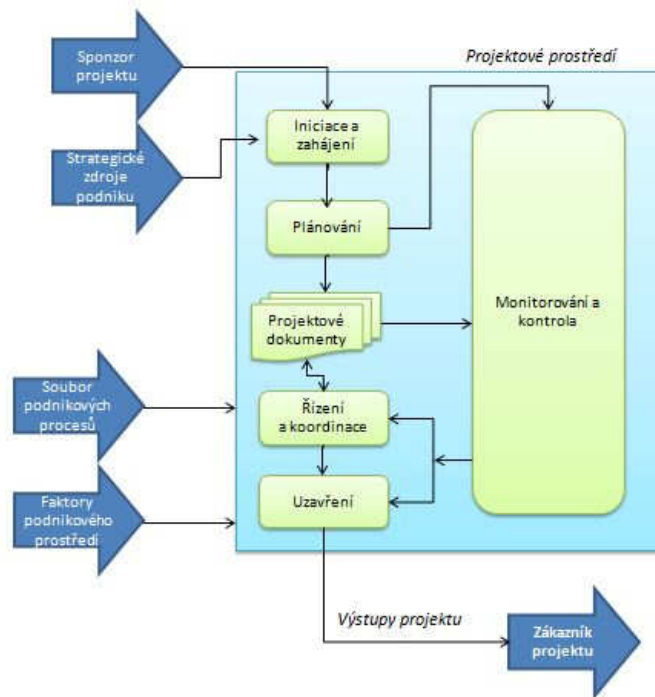
Jak již bylo uvedeno výše, projekt je složen ze série procesů. V této kapitole si jednotlivé dílčí procesy blíže představíme.

Jednotlivé procesy v průběhu řízení projektu lze rozlišit na 5 dílčích kapitol procesního modelu:

- Iniclace a zahájení projektu;
- Plánování projektu;
- Řízení a koordinace projektu;
- Monitoring a controlling;
- Uzavření a vyhodnocení projektu.

Na Obrázku 6 je zjednodušený procesní model projektového managementu znázorněn graficky, včetně jednotlivých vazeb. Do modelu také vstupují faktory, které

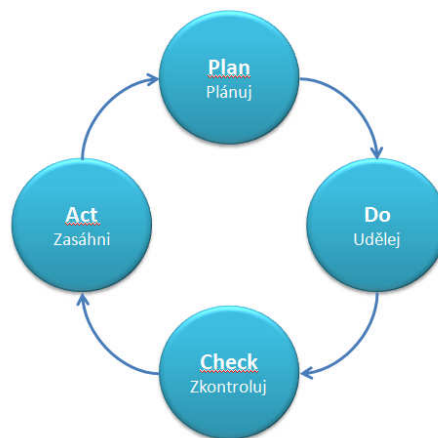
jsou obsaženy v podnikovém prostředí, a z pohledu projektu samotného je můžeme považovat za externí prvky. Tyto faktory jsou znázorněny polem šipky na obrázku.



Obrázek 6: Zjednodušený procesní model projektového managementu; zdroj: (23) s. 61

PDCA cyklus

Jedním z nejzákladnějších principů procesního řízení je cyklus Plan-Do-Check-Act (zkratka PDCA; Naplánuj-Udělej-Zkontroluj-Zasáhni). Můžeme se také setkat s označením Demingovo kolo. Tento cyklus představuje základní sekvenci, kde výsledek jednoho prvku představuje podklad, neboli vstup, pro další činnost v pořadí, jak je znázorněno na Obrázku 7. Tento cyklus by měl společnosti zajišťovat kontinuální zlepšování v jejích činnostech. (24)



Obrázek 7: Cyklus PDCA (Demingovo kolo); zdroj: Imai 2004, s. 76

Cyklus PDCA se neustále otáčí, přičemž jakmile je dosaženo zlepšení, je stav procesu zafixován a pokračuje se s ním jako s novým standardem. Tímto způsobem dochází k neustálému zlepšování. Cyklus PDCA tedy můžeme chápat jako cyklus směřující k zavádění nových standardů prostřednictvím revizí a nahrazováním standardů původních. (10)

Iniciace a zahájení projektu

Jedná se o počáteční činnosti nutné k vymezení cílů, zdrojů a časového rámce projektu. Společnost se rozhoduje o strategických potřebách a nutnosti předmětu projektu. V této fázi bývá projekt představen sponzorovi projektu, který pro projekt schvaluje a uvolňuje potřebné zdroje. Výstupy procesu iniciace a zahájení projektu jsou zároveň vstupy pro proces plánování. (23)

Plánování projektu

Plánování představuje množinu procesů, jejímž cílem je formulování a kontrola cílů projektu a následné vytvoření plánu projektového řízení, který bude sloužit jako metodika k určení jak se bude v rámci projektu postupovat. Činnost plánování projektu zahrnuje také vytvoření různých alternativ průběhu projektu v závislosti na předpokládaných podmínkách, které vedou k naplnění vytyčeného cíle. Následně dojde např. na základě analýz uvedených popsanych v kapitolách 2.4.1 a 2.4.2 k výběru nejvhodnější varianty, která je pro společnost nejvýhodnější. (23)

V rámci plánování jsou také upřesněny požadavky na projekt a jsou identifikovány zúčastněné strany. Plánování patří k nejobsáhlejším činnostem projektového řízení, ať už z pohledu nároků na komunikaci, tak i na nutnosti zpracování dat. Veškeré následující procesy procesního řízení totiž vychází z dokumentace vytvořené v procesu plánování, protože většina metod je založena na porovnání proti plánu. (9)

Plán projektu, který je výsledek této části projektového řízení, nebývá plně uzavřen po dokončení tohoto procesu. Většinou je potřeba původní plán aktualizovat v závislosti na změny jednotlivých podmínek a vstupů, čímž je také obnovován proces plánování. Součástí procesu plánování je také určení priorit. (Svozilová)

Plánování obsahuje vytvoření následujících dílčích plánů:

- Plán řízení projektu (definice dílčích úkolů);
- Plán řízení předmětu projektu;
- Plán řízení nákladů (rozpočtování);
- Plán obsazení projektu (lidské zdroje);
- Plán řízení projektové komunikace;
- Plán řízení subdodávek (možnosti outsourcingu);
- Plán řízení rizik;
- Plán řízení kvality.

(23)

Řízení a koordinace projektu

Skupina procesů v kategorii Řízení a koordinace projektu, označována také jako proces realizace, obsahuje procesy prováděné za účelem dosažení cílů projektu v rámci stanoveného plánu. Projektový manažer má za úkol v rámci realizace projektu koordinovat jednotlivé zúčastněné strany a zdroje, tak aby byly splněny cíle plánu projektu v plném rozsahu a bez zbytečných ztrát.

V případě provádění změny v oblasti procesního řízení dochází během procesu realizace k implementaci nových struktur a nových standardů, které byly v procesu plánování schváleny. V průběhu realizace projektu jsou také z většiny spotřebovány potřebné vstupy a zdroje. Nejčastější problémy v rámci procesu realizace bývá dodržení časového plánu, případně nedostatečného naplánování zdrojů. (9)

Monitoring a controlling

Proces monitorování a kontroly je souhrnem veškerých aktivit, které jsou zaměřeny na zjištění dodržení stanovených postupů a plánů, a hlavně porovnání výstupu projektu vůči plánovaným cílům. K porovnání dochází hlavně z hlediska časového rámce, rozpočtu a spotřebovaných nákladů, kvality a rizik projektu.

V průběhu procesu monitorování dochází ke sběru dat o stavu a postupu projektu, zpracování těchto dat a informování zájmových skupin projektu. Proces monitorování a kontroly projektu umožňuje zjistit již v průběhu projektu odchylky vůči původním plánům, a tudíž i přijmout operativní opatření, která sníží, případně úplně eliminují možná rizika.

Díličními procesy procesu monitoringu a controllingu jsou:

- Měření;
- Hodnocení;
- Korekce.

Proces monitoringu a controllingu tedy přináší společnosti cenné informace o kvalitě a důvěryhodnosti plánovaného procesu, které mohou vést např. ke změně plánovacích metod pro další projekty. Dále poskytuje množství podkladových informací pro rozhodování a zpřesnění predikcí a předpokladů o dokončení projektu a jeho úspěšnosti.

(24)

Uzavření a vyhodnocení projektu.

Hlavním cílem této skupiny procesů je formální ukončení všech úloh dané fáze projektu, případně celého projektu, a vyhodnocení výstupu vůči plánovaným cílům. Jakmile je dosaženo cílů projektu, je možné formálně uvolnit zapojené dílčí prvky (zdroje), které dále mohou být k dispozici pro jiné projekty.

V rámci uzavření projektu by mělo dojít ke shromáždění dat a poznatků z projektu a k jejich uložení pro následné použití. Takto získaná data nám totiž v případě dalších projektů mohou ušetřit značné zdroje, případně identifikovat možná rizika, která se vyskytla v původním projektu.

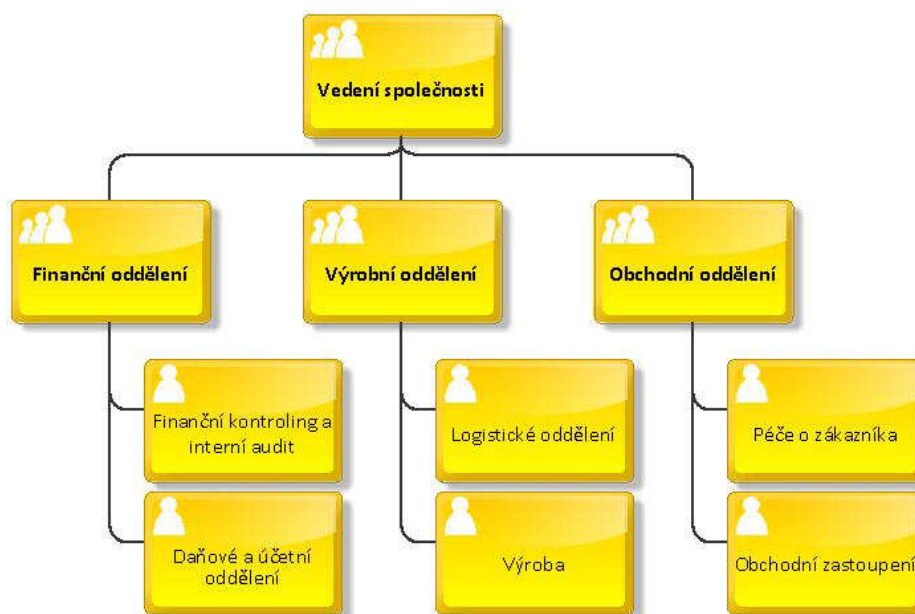
(9)

3. Metodika modelování procesů

V této kapitole si podrobněji představíme metodiku modelování procesů a tvorby procesních map. Představíme si jednotlivé prvky a jejich grafické znázornění. Nedílnou součástí mapování procesů je vedle grafického zpracování i vyjádření náročnosti jednotlivých činností.

3.1. Hierarchie společnosti a odpovědnostní model

Společnost, která klade důraz na procesní management, by měla mít k dispozici tzv. strom procesů, který vychází z hierarchie společnosti. Následující obrázek ukazuje zjednodušený model hierarchie společnosti. V rámci každého definovaného oddělení nebo sekce společnosti dochází k různým procesům a subprocessům, které mohou být i rozděleny mezi několik oddělení. (11)

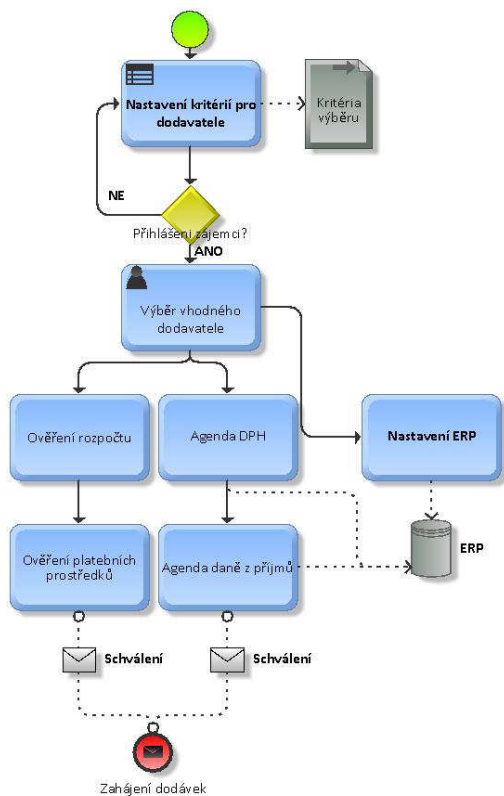


Například finanční oddělení představuje souhrn procesů, které mají za úkol, jak splnění zákonných podmínek ze strany zákona o účetnictví a daňových zákonů, tak procesy, které nejsou přímo v jeho vlastnictví, ale přesto jsou do nich zapojeni. Celou situaci si vysvětlíme a graficky znázorníme na příkladu procesu uzavření kontraktu s dodavatelem.

Zajištění dodavatelských smluv má v příkladu na starost logistické oddělení, tím je z něj stanoven vlastník procesu, který je za celý průběh zodpovědný. Spolu s ním

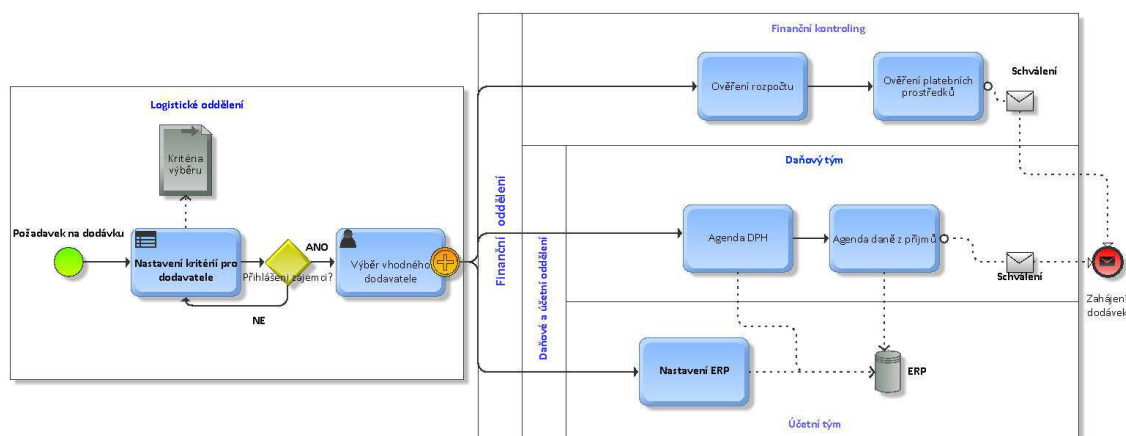
však na procesu spolupracují další oddělení na dílčích úkolech, které jsou také součástí procesu. Uvádím jen příklad, který si následně graficky znázorníme na Obrázku 9:

- Finanční kontroling:
 - Ověření rozpočtových kritérií;
 - Zajištění platebních prostředků pro stanovené termíny;
- Daňové oddělení:
 - Zajištění agendy daně z přidané hodnoty
 - Ověření plátce,
 - Identifikace režimu daně z přidané hodnoty;
 - Nastavení daňového režimu
 - Identifikace dlouhodobého majetku ve vazbě na daň z příjmů;
 - Stanovení podmínek pro daňovou účinnost;
- Účetní oddělení
 - Zavedení dodavatele do ekonomického software;
 - Nastavení podmínek dle požadavků ostatních oddělení do ekonomického software.



Obrázek 9: Příklad varianty zmapování procesu metodou BPMN - obecný, vlastní zpracování

Jak je z dílčích aktivit vyjmenovaných výše patrné, nejedná se o kompletní proces, nýbrž jen součást procesu uzavření kontraktu s dodavatelem. Jedná se o vzorový příklad, samotný proces vyjednávání a uzavírání dodavatelských vztahů je zde pouze ilustrativní a není účelem postihnout jeho podstatu. K vyjádření zapojení jednotlivých oddělení a jejich kompetencí v daném procesu může sloužit rozdělení jednotlivých aktivit do takzvaných drah (odvozeno od plaveckých drah v bazénu). Tím je docíleno přehlednějšího znázornění i vizualizace jednotlivých mantinelů přechodových můstků. Jednotlivá oddělení dle rozdělení znázorněného v hierarchii jsou oddělena. Zároveň je zcela odděleno logistické oddělení, neboť jeho činnost, není prováděna paralelně s činnostmi finančního oddělení, nýbrž sekvenčně, protože jednotlivé části finančního oddělení započnou svou paralelní činnost až na pokyn logistického oddělení.



Obrázek 10: Příklad varianty zmapování procesu - rozdělení do funkčních drah, zdroj: vlastní zpracování

3.2. Tabulka procesního modelu

Tabulka procesního modelu poskytuje přehled o zdrojích, vstupech, činnostech, výstupech a umístění. Bývá také označována jako pětisloupcový procesní model. Jednotlivé sloupce obsahují následující informace:

1. Zdroj: informuje o příčině, která vede k vykonání procesu;
2. Vstup: označuje nutné vstupy pro vykonání procesu;
3. Činnosti: specifikuje činnosti a rozhodnutí, která je nutné v rámci procesu provést;
4. Výstup: identifikuje očekávaný výsledek zkoumaného procesu;
5. Umístění: identifikuje lokalitu nebo odpovědnou osobu, kde se nachází výstup z procesu po jeho dokončení.

Zásadní výhodou této metody oproti grafickému znázornění je uložení jednotlivých prvků procesu ve stručné a textové formě. Tato tabulka většinou slouží k doplnění procesních map a bližšímu seznámení uživatele s obsahem jednotlivých procesů. Tabulka 5 představuje vzor tabulky procesního modelu, aplikovaný na procesu schválení dodavatele, který jsme si v předchozích kapitolách již graficky znázornili, např. Obrázek 10. (11)

Zdroj	Vstup	Činnosti	Výstup	Umístění
Požadavek na dodávku (materiálu, zboží, služeb)	Kritéria pro dodávku	Výběrové řízení Výběr kandidáta	Vybraný dodavatel	Logistické oddělení
Vybrán dodavatel pro novou dodávku	Informace o dodavateli Informace o plánovaných dodávkách	Ověření rozpočtu Ověření cashflow	Schválení dodavatele	Finanční kontroling
Vybrán dodavatel pro novou dodávku	Informace o dodavateli Informace o plánovaných dodávkách	Agenda DPH Agenda daně z příjmů	Informace v ERP Schválení dodavatele	Daňové oddělení
Vybrán dodavatel pro novou dodávku	Informace o dodavateli Informace o plánovaných dodávkách	Nastavení ERP	Informace v ERP	Účetní oddělení

Tabulka 5: Tabulka pěti sloupců procesního modelu - výběr dodavatele; zdroj: vlastní zpracování

3.3. Diagram procesu dle metody BPMN

V kapitole 2.3 jsme si již letmo představili metodu Business Process Management Notation (dále jen „BPMN“). V této kapitole se budeme této metodě mapování procesů věnovat podrobněji.

3.3.1. Důležitost procesu uvnitř společnosti

BPMN zahrnuje zjištění potřeby, vytvoření a zavedení špičkově fungujících procesů, ale také exekutivní, administrativní a kontrolní funkce, aby bylo zajištěno, že procesy neustále vyhovují cílům podniku a uspokojují požadavky zákazníků. Podle Šmídy (25, s. 165) představují procesy:

- *Hlavní intelektuální vlastnictví společnosti;*
- *Prostředek odlišení se od konkurence v podnikatelských aktivitách;*
- *Předmět pečlivého návrhu a implementace;*
- *Předmět výkonu v tzv. best practise;*
- *Činnosti směřující k zajištění produktu společnosti a přidané hodnoty.*

V současném silně konkurenčním tržním prostředí je nutné poskytnout zákazníkovi nabídku co nejvyšší hodnoty s co nejnižšími náklady. Za tímto účelem je nutné ze strany organizace vytvářet, implementovat a bezchybně ovládat:

- Postupy, které definují tvorbu nových procesů;
- Postupy pro praktické vykonání jednotlivých procesů;
- Systematické metody pro analýzu vlivů implementace procesů a následnou volbu spolehlivější metody pro vytváření nových procesů;
- Realizovatelné modely procesů s ohledem na podnikovou strategii, složitost každodenních podnikatelských činností;
- Procesy, kterými lze operativně reagovat na aktuální situaci na trhu a požadavky zákazníků;
- Kombinace procesů za účelem co nejvyššího přínosu pro klienta (maximální uspokojení jejich potřeb);
- Zaměření na procesy, které mají jasně definované a měřitelné výsledky;
- Akceleraci všech projektů zlepšování procesů;
- Testování realizace změn, která umožňuje nepřetržité zlepšování a flexibilitu.

(21)










3.3.2. Vlastnosti v modelu BPMN




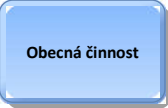

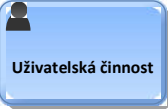
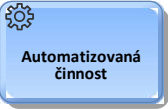
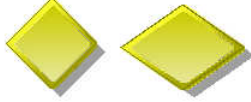

K efektivnímu zmapování procesů v modelu je potřeba vysvětlit si základní pravidla pro procesy v modelu BPMN a jejich zpracování.




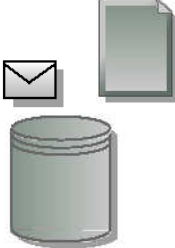
Procesy společnosti musí ovšem splňovat jednu zásadní vlastnost, která musí být patrná i z jejich zmapování, a to je jejich tvárnost. Tvárnost, tedy možnost měnit a upravovat nastavení procesu, představuje základní předpoklad pro zlepšování prvků procesního managementu ve společnosti. Získání dalších inovativních způsobů zlepšení podnikových procesů je dnes odborníky považováno za cestu, vedoucí k vytvoření silné a relativně dlouho použitelné konkurenční výhody.

K popisu procesů je nutné použít jednotný jazyk, který bude sloužit všem uživatelům, a přinese jednotnou interpretaci jednotlivých prvků procesní mapy. V rámci jednotného klíče by nemělo docházet k různým interpretacím procesů jednotlivými pracovníky. Metoda BPMN poskytuje přesný, ucelený a účinný jazyk pro označení

jednotlivých prvků sledovaných procesů. Tabulka 6 představuje kódování v jazyce BPMN:

Předmět mapování	Použitý symbol BPMN	Popis
Událost	<p>Obecná událost</p>  <p>Časovaná událost</p>  <p>Další zahajovací události:</p>   <p>Dílčí/průběžná událost</p>    	<p>Popisuje vnější podnět pro zahájení zkoumaného procesu. Obsahuje informace o této skutečnosti.</p> <p>Dle metodiky BPMN je nutné rozlišovat události obecné (první obrázek bez výplně) a časované (druhý obrázek s hodinami).</p> <p>Časované události mají definovatelný rytmus, zatímco události obecné jsou mnohdy označovány jako ad hoc, nebo na vyžádání.</p> <p>V rámci metodiky BPMN lze definovat také jiné zahajovací události – např. datová událost, podmíněná událost.</p> <p>V případě označení oranžovou barvou se jedná o průběžnou událost. Tato událost nastala v závislosti na již proběhnuté části procesu a přináší určitý mezivstup nebo dílčí výsledek.</p>
Brána Synchronizace	<p>Vnitřní stav procesu</p> 	<p>Vnitřní podnět činnosti. Jedná se o výsledek činnosti, která předchází tomuto bodu. Jedná se o místo v procesu, kde dochází k rozdělení činností, např. při dílčích výsledcích – dílčím plnění.</p>

<p>Stav procesu</p>	<p>Obecný koncový stav</p>  <p>Specifikovaný koncový stav:</p>  	<p>Koncový stav procesu, který vyjadřuje ukončení sledovaného procesu. Většinou je označení koncového stavu spojeno s označením i formy výstupu- např. zpráva nebo chyba. Ve směru ke specifikaci jednotlivých výstupů poskytuje metoda BPMN uživatelům značnou flexibilitu.</p>
<p>Činnost - úkol</p>	   	<p>Základní prvek procesu. Vyjadřuje zpracování vstupů na výstupy. na jednotlivé činnosti lze následně nahlížet jako na samostatné subprocesy a rozebrat je samostatnou procesní mapou. V rámci grafického znázornění lze opět použít bližší klasifikaci dle konkrétní specifikace zkoumaného úkonu – např. manuální a automatizovaná činnost.</p>
<p>Rozhodnutí</p>	<p>Obecné rozhodnutí</p>  <p>Komplexní rozhodnutí</p> 	<p>Základní a strukturou jednoduchá činnost, na jejímž základě je rozhodnuto o dalším pokračování a směřování procesu. Výsledkem této činnosti je pouze rozhodnutí o dalším postupu. Další postup může být nastíněn předvolenými variantami.</p> <p>Komplexní rozhodnutí představuje složitější rozhodnutí na základě vícero vstupů. Výstupem této činnosti je také rozhodnutí o dalším postupu v rámci procesní mapy a nastavených cílů.</p>

Logická spojka	Paralelní („AND“)  Inkluzivní („OR“)  Exkluzivní („XOR“) 	Jedná se rozhodovací činností, která nepotřebuje žádné dodatečné informační vstupy. V rámci notace BPMN lze použít rozlišení AND, OR a XOR, tedy paralelní větvení (nebo sloučení), podmíněné větvení (jedna z nabízených možností), případně exkluzivní větvení (pokud nenastane A, použijeme B).
Předmět		Jedná se o formu vstupu, výstupu, či mezivýstupu jednotlivých akcí. Současně také jde o nositele dat. V základním rozdělení se jedná o zprávu, databázi nebo datové úložiště a datový objekt. Ty lze dále odlišit na předměty vstupní a výstupní.

Tabulka 6: Interpretace prvků v BPMN; zdroj: vlastní zpracování dle (21, s. 113-115) (11, s. 377-381)

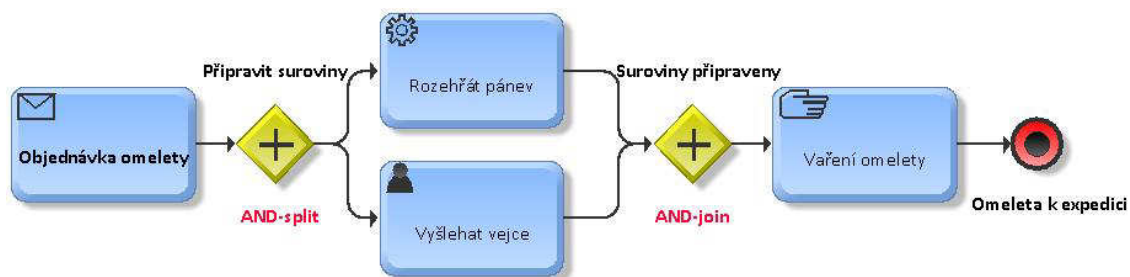
3.3.3. Logické spojky

Logické spojky představují velmi důležitou součást metody BPMN a tudíž je vhodné si je blíže přestavit. Logické spojky představují místo určitého rozhodnutí. V rámci modelování dle BPMN je můžeme použít jak k rozdělení procesu (split), tak sloučení několika paralelních linií (join). Jak je již uvedeno v tabulce v předchozí kapitole, rozlišujeme logické spojky na paralelní, inkluzivní a exkluzivní.

Paralelní spojka (AND)

Paralelní logické spojky, označované jako „AND“, jsou určeny významem „a současně“. Značí počátek nebo ukončení dvou, či více paralelních činností, kterou jsou v rámci sekvenční posloupnosti činěny současně. (21)

V případě AND-split, tedy rozdělení procesu, dochází k rozvětvení několika souběžných toků činnosti. Oproti tomu paralelní spojka AND-join slučuje několik souběžných činností předcházejících spojce, které povedou k dalšímu kroku v rámci sledovaného procesu. Obě varianty paralelní spojky graficky vyjadřuje Obrázek 11.



Obrázek 11: Grafické znázornění paralelní spojky, zdroj: vlastní zpracování

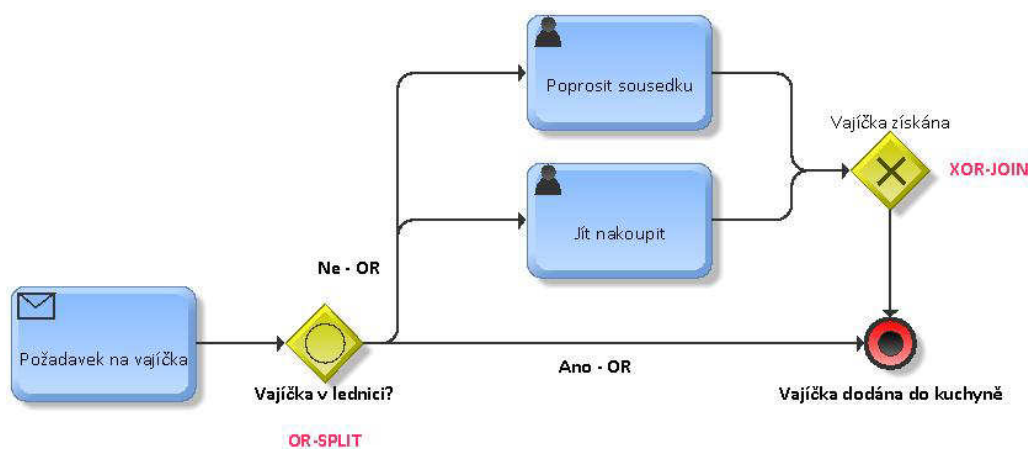
Inklusivní spojka (OR)

Inklusivní logické spojky, označované také jako „OR“, jsou určeny významem „nebo“. Použití této logické spojky umožňuje využít alespoň jednu z nabízených variant pokračování procesu v sekvenci. Jedná se prvek disjunkční. (21)

V případě logické spojky OR-split může být činnost podobně jako v případě AND-split rozdělena na několik samostatných linií. Lze tedy o výběr z několika možností. OR-join následně umožňuje transformaci více druhů paralelních činností, které následně povedou k požadovanému výsledku.

Exkluzivní spojka (XOR)

Exkluzivní spojka, označovaná jako „XOR“, pomáhá definovat vztah, kdy dochází k odpojení toku procesu od jedné z možných cest. Spojka XOR-join se chová podobně jako spojka OR-join s tou výjimkou, že pokud tok dorazí k bodu jejich sloučení, dochází ke splnění podmínky pro pokračování procesu a nečeká se na výsledek dalších subprocessů a pokračuje v sekvenci. Použití exkluzivní a inklusivní spojky znázorňuje Obrázek 12: (21)



Obrázek 12: Grafické znázornění logických spojek OR a XOR; zdroj: vlastní zpracování

4. Analýza procesů v poradenské společnosti

Moje diplomová práce je zaměřená na zavedení metod procesního managementu v mezinárodní poradenské společnosti, konkrétně její české pobočky. Prvně si představíme zkoumanou společnost, její trhy a působení, a následně se zaměříme na konkrétní oddělení, které bylo pro vybráno pro pilotní zavedení procesního řízení a optimalizaci procesů. Na závěr této kapitoly si představíme i procesy, které společnost vybrala pro první etapu optimalizace.

4.1. Přestavení společnosti

Vybraná společnost působí na silně konkurenčním trhu v oblasti auditu, daňového, účetního, ekonomického a finančního poradenství s historií delší než 150 let. V této diplomové práci bude dále označována jako společnost *Alfa*, v zájmu zabezpečení společnosti vůči konkurenci i případnému zabezpečení klientských informací, které jsou součástí zkoumaných procesů.

4.1.1. Historie a působnost skupiny

Společnost Alfa svou více než 150 let dlouhou působnost započala jako společnost poskytující účetní poradenství a vedení účetnictví v Anglii spolu s výkonem nezávislého auditora. Následnou expanzí a spojením s několika dalšími menšími účetními a auditorskými společnostmi společnost Alfa rozšířila svou působnost na více jak 150 států.

V současné chvíli celosvětově pod touto společností působí více jak 200 000 zaměstnanců. Společnost Alfa komunikuje jako své zásadní výhody pro klienta možnost poskytnout tu nejlepší péči napříč celým světem v oblastech právního zastoupení, nezávislého auditu, daňového poradenství, ale i také ekonomického a finančního poradenství, poradenství z oblastí managementu, bezpečnosti a dalších. Právě silná mezinárodní síť poboček a odborných pracovníků zaručuje klientovi maximální komfort při řešení jak lokálních služeb, tak služeb v interakci se zahraničím, ať se jedná o obchodní partery, zahraniční investice, nebo jiné požadavky klienta.

Ve střední Evropě má v současné chvíli společnost Alfa 41 kanceláří, které pro řešení klientských potřeb využívají více jak 3 500 specialistů. Právě tento region je pro

téma této diplomové práce důležitý, neboť právě na českou pobočku společnosti Alfa a region střední Evropy směřují plány na změny v oblasti procesního managementu.

V České republice společnost Alfa působí od roku 1990 a jedná se o velmi žádaného zaměstnavatele pro absolventy vysokých škol ekonomických oborů. V současné chvíli společnost Alfa zaměstnává v České republice více než 700 zaměstnanců, kteří působí ve čtyřech kancelářích (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň). Ve výhledu do budoucnosti společnost plánuje rozšíření počtu poboček na další důležitá města v České republice a zvažuje otevření poboček v Liberci, Pardubicích, Zlíně nebo Olomouci.

Jak již bylo zmíněno, společnost Alfa podniká v následujících oblastech:

- Audit a řízení rizik;
- Daňové poradenství;
- Právní služby;
- Ekonomické poradenství;
- Finanční poradenství;
- Outsourcingová řešení;
- a další.

Mezi klienty společnosti Alfa patří nadnárodní společnosti, které oceňují komplexní řešení bez ohledu na lokalitu jejich zájmů, stejně jako velké a střední společnosti z České republiky. Společnost Alfa se také podílí na mezinárodních projektech řízených ze zahraničních kanceláří mezinárodní skupiny. Dále společnost Alfa také poskytuje své služby orgánům státní správy.

4.1.2. Členění společnosti

Společnost Alfa navenek vystupuje pod jedním jménem za všechny své divize. Pro jednotlivé kategorie je však společnost Alfa v České republice rozdělena do samostatných společností, primárně za účelem řízení rizik.

V České republice tudíž pod hlavičkou společnosti Alfa působí čtyři společnosti, které mají odlišné zaměření:

- Alfa audit
 - audit;
 - účetní poradenství.

- Alfa poradenství
 - daňové poradenství;
 - finanční poradenství;
 - ekonomické poradenství;
 - další poradenské oblasti.
- Alfa Business Process Outsourcing
 - outsourcing účetnictví;
 - outsourcing mzdové a personální agendy.
- Alfa právní kancelář
 - Advokátní činnost;
 - Právní poradenství.

V diplomové práci se dále zaměříme na členění poradenské divize společnosti Alfa.

Alfa poradenství

V rámci divize poradenství je potřeba rozlišit následující zaměření a organizační jednotky:

- Daňové oddělení:
 - Daňové poradenství v oblasti korporátních daní;
 - Daňové poradenství v oblasti nepřímých daní;
 - Daňové poradenství v oblasti podpory zaměstnavatelů a zdanění fyzických osob;
 - Daňové poradenství v oblasti převodních cen;
 - Daňové poradenství v oblasti fúzí a akvizic;
 - Poradenství v oblasti grantů a investičních pobídek;
 - Poradenství v oblasti odčitatelných položek na výzkum a vývoj.
- Poradenské oddělení:
 - Finanční poradenství;
 - Ekonomické poradenství.
 - Bezpečnostní poradenství;
 - a další úzce zaměřené týmy a oddělení.

V rámci divize společnosti Alfa zaměřující se na poradenství představuje daňové oddělení místo pro implementaci prvků procesního managementu a jeho optimalizaci. Důvodem je hlavně spektrum služeb, které poskytuje oproti dalším oddělením.

V rámci produktů daňového oddělení a jeho týmů totiž můžeme odlišit:

A. poradenské projekty:

- příprava stanoviska;
- revize struktur a současných procedur;
- poradenské schůzky a jednání.

B. produktové projekty:

- zpracování daňového přiznání;
- zpracování ostatních formulářů pro klienta;
- zajištění komunikace s orgány státní správy a zastupování klienta.

Ostatní oddělení divize Alfa poradenství totiž většinou nabízí pouze produkty v kategorii A, která dle vedení společnosti nepředstavuje tak široké spektrum míst pro optimalizaci procesů. Z jednotlivých týmů daňového oddělení byl pro pilotní projekt optimalizace procesního managementu vybrán tým zaměřený na daňové poradenství v oblasti podpory zaměstnavatelů a zdanění fyzických osob. Tento tým si následně blíže představíme.

4.2. Přestavení týmu podpory zaměstnavatelů a zdanění fyzických osob

Tento tým v rámci společnosti Alfa představuje dílčí jednotku, která má vlastní spektrum produktů, vlastní finanční plán a vlastní hierarchii. Nyní si tento tým podrobněji představíme.

4.2.1. Produkty týmu

Tým společnosti Alfa zaměřený na podporu zaměstnavatelů a zdanění fyzických osob je zvláštní jednotkou (dále označovaný zkratkou „tým HC“), která funguje srovnatelným způsobem a se srovnatelnými produkty napříč všemi státy, kde společnost skupiny Alfa působí. Tím je zaručeno široké spektrum služeb pro mezinárodní klienty, kteří potřebují řídit zaměstnanost ve svých společnostech napříč celým světem, a k tomu mít oporu v silném partnerovi disponujícím odborníky na lokální legislativu a zvyklosti v daných oblastech.

Základní služby poskytované týmem HC spočívají v:

- Přípravě daňových přiznání fyzických osob;
- Zastupování v jednáních se správcem daně;
- Poradenství v oblasti vysílacích struktur;
- Poradenství a zastupování v oblasti sociálního a zdravotního pojištění;
- Poradenství v oblasti odměňování a jeho optimalizace;
- Poradenství a zastupování ve věcích mezinárodního zaměstnávání a imigračních záležitostech;
- Dalším poradenství z oblastí spojených se zaměstnaností a zdaněním fyzických osob – např. posouzení švarcsystému.

4.2.2. Hierarchie týmu

Tým HC je vnitřně rozdělen na dvě skupiny, z nichž jedna je zaměřena výhradně na poskytování služeb v oblasti imigračních záležitostí a jednání s úřady v této oblasti.

Hierarchie jednotlivých týmů je dána dle globální politiky společnosti Alfa a je součástí interních standardů. Napříč hierarchií týmu jsou určeny odborné skupiny pro jednotlivé odborné oblasti, stejně jak pracovní týmy pro jednotlivé klienty, projekty a produkty. K vyjádření hierarchie týmu HC je použit Obrázek 13.



Obrázek 13: Struktura týmu HC; zdroj: vlastní zpracování

Pro jednotlivé projekty jsou z každé linie organizační struktury vybráni pracovníci zodpovědní za určité prvky a procesy projektu.

4.2.3. Struktura nákladů týmu HC

V rámci společnosti Alfa se rozlišují náklady na pracovníka, které obsahují následující položky:

- Mzdové náklady vč. povinného pojistného;
- Náklady na pracovní místo a jeho vybavení;
- Náklady na spojenou administrativu (zpracování mzdové agendy);
- Náklady odborné vzdělávání;
- Náklady na odborné vedení;
- Náklady na firemní kulturu.

Tyto náklady jsou srovnatelné pro všechny pracovníky v daňovém oddělení ve stejné pozici a působících ve stejné kanceláři. Prakticky lze zhodnotit, že kumulované náklady na pracovní místo v Praze jsou o více jak o 20% vyšší než na srovnatelné pracovní místo v pobočkách Brno a Ostrava. Rozdíl je tvořen rozdílnou cenou nájmu prostor a levnějšími mzdovými náklady.

Společnost Alfa na základě složených nákladů na zaměstnance používá kategorizovaný ceník, který zohledňuje veškeré výše uvedené náklady i předpokládaný zisk. Tento ceník je určen i k vyhodnocení ziskovosti projektů. Interně společnost Alfa sleduje jako kritérium úspěšnosti jednotlivých projektů a služeb úroveň realizace pracovního času, tedy jaký poměr času stráveného na projektu vyjádřeného v peněžních jednotkách je výsledně fakturován klientovi.

Ceník společnosti Alfa však představuje interní informaci, a není jednotný pro všechny klienty, tudíž bude použit ceník upravený vzorcem a bez použití kurzové jednotky, avšak proporcionálně bude odpovídat realitě.

Pozice	Cena v jednotkách za hodinu
Partner	240,00
Ředitel	210,00
Senior Manažer	180,00
Manažer	130,00
Senior specialista	90,00
Specialista	50,00

Tabulka 7: Ceník dle jednotlivých pracovních pozic; zdroj: zpracováno dle podkladů společnosti Alfa

Základem pro nastavení cenové nabídky je odhad pracovního času stráveného na projektu dle jednotlivých pozic a odhadovaná náročnost.

4.2.4. Nástroje pro komunikaci s klientem

Pro určité projekty, které jsou v portfoliu týmu HC, jsou na základě globálních předpisů používány speciální nástroje pro centrální komunikaci. Tým HC je v rámci společnosti Alfa jedinečný, podobně jako týmy se stejným zaměřením v globálním zastoupení společnosti Alfa. S ohledem na produkty a zaměření týmu HC je u něj předpoklad pravidelné mezinárodní spolupráce, jak ve směru ke klientům, tak ve směru k obdobným týmům HC v různých státech, kde má společnost Alfa své zastoupení.

V rámci globálního působení společnosti Alfa je klientsky přívětivější použití společného nástroje pro jednotnou komunikaci s klientem, sdílení dokumentů, distribuci a hlavně získávání informací. Pro centrální komunikaci a datový tok společnost Alfa globálně využívá dvě odlišné aplikace:

1. eBox:

- slouží k výměně a ukládání dokumentů;
- založena pro hromadnou komunikaci;
- umožněno hromadné nahrání dokumentů;
- možnost editace přímo v aplikaci a ukládání jednotlivých verzí.

2. Alfa Global Tracking onlineTool (dále jen „AGTT“):

- slouží ke komunikaci s jednotlivcem (klientem);
- slouží k výměně dokumentů, vyplnění odborných dotazníků s informacemi nutnými pro projekt;
- slouží k zaznamenávání jednotlivých kroků rozpracovanosti a termínů;
- umožňuje generovat reporty dle potřeb týmu HC;
- umožňuje řízení několika různých projektů na jednotné platformě;
- umožňuje elektronické podepisování a odsouhlasení výstupu klientem;
- umožňuje hromadné odesílání elektronických zpráv jménem členů týmu;
- zaznamenává přístupy a akce klienta.

eBox slouží primárně pro hromadnou komunikaci a hromadné sdílení souborů se subjekty mimo lokální tým HC. Příkladem může být zaslání formulářů pro potvrzení klientovi – společnosti, jejíž zaměstnanci jsou autorizováni pro přípravu daňového

příznání, nebo zaslání zpracovaných dokumentům zadavateli mimo společnost. Dále může sloužit ke sdílení podkladů mezi zapojenými týmy společnosti Alfa, např. pro sdílení podkladů o příjmech jednotlivých klientů napříč zúčastněnými státy. Do eBox má přístup celý zodpovědný tým, určení zástupci klienta, případně zodpovědné osoby z koordinační kanceláře společnosti Alfa.

Portál AGTT představuje důležitý nástroj pro všechny týmy HC společnosti Alfa celosvětově. Účelem portálu AGTT je zaručení jednotného systému komunikace pro mezinárodní zaměstnance a klienty bez ohledu na stát působení a zpracování jednotlivých projektů, ať už se jedná o zpracování daňového příznání nebo přípravu formulářů dle mezinárodních smluv o sociálním pojištění. Další důvod pro využití AGTT je možnost sloučit komunikaci za více zemí do jednoho formuláře, s jednotným termínem a jednotným přístupem. Tato metoda tudíž zajišťuje maximální komfort pro klienta a minimalizaci úkonů na straně klienta, který služby společnosti Alfa využívá.

Do portálu AGTT se dále zaznamenávají informace o důležitých termínech, které slouží ke sledování průběhu projektu, zpracování statistik a hlavně plánování pracovních kapacit. Dále je portál AGTT používán k odeslání výstupu projektů klientovi a jejich odsouhlasení s klientem.

4.3. Popis zkoumaných procesů a produktů

Nyní si představíme produkty týmu HC a jejich procesy, které byly vybrány pro první fázi implementace procesního mapování a procesního managementu a zhodnocení možných úspor z odčlenění do samostatného centra sdílených služeb. V rámci diplomové práce budou blíže specifikovány tři procesy, které tvoří stěžejní část pro první fázi optimalizování procesů v týmu HC. Nicméně činnost týmu HC je samozřejmě pestřejší, obsahuje více produktů a služeb, a skýtá mnohé další procesy, které mohou být v návaznosti na výsledky pilotních procesů také zařazeny do dalších fází optimalizace.

4.3.1. Daňové příznání k dani z příjmů fyzických osob

Tento produkt týmu HC představuje zpracování daňového příznání k dani z příjmů fyzických osob (dále jen „PITR“² nebo jen „daňové příznání“) pro klienty

² Odvozeno z anglického označení Personal Income Tax Return.

společnosti Alfa. Jedná se o jeden z nejdůležitějších produktů týmu HC, jak do objemu pracovního vytížení, tak z pohledu tržeb. Obecně je tento produkt svázán zákonnými povinnostmi dle následujících legislativních norem:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád;
- zákon č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky;
- a další.

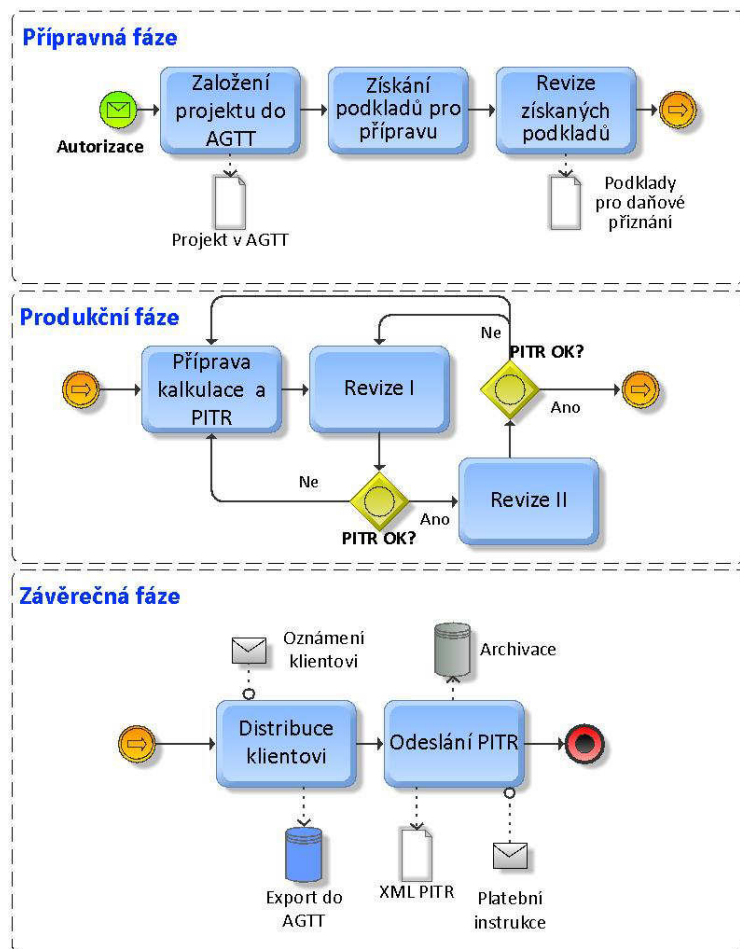
Společnost Alfa byla schopna s celkem 16 členy týmu HC připravovat každoročně Pitr dle českých předpisů pro 600 až 800 klientů ročně. Proces přípravy daňového přiznání je tedy považován za proces hlavní, neboť jeho podstatou je vytvoření produktu pro klienta, čímž získá tržbu pro společnost Alfa. Tým HC bývá tento produkt označován jako „projekt“.

Proces přípravy daňového přiznání se skládá z následujících dílčích úkonů a subprocesů uvedených v Tabulce 8 a následně graficky vyjádřených v Obrázku 14.

Autorizace k přípravě PİTR		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Manažer	Zadání pro daňové příznání Informační karta v AGTT	Cílem procesu je nastavení interních nástrojů pro služby poskytované klientovi. Toto nastavení následně umožňuje sledovat průběh služeb pro klienta.
Získání podkladů pro přípravu kalkulace daně		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Senior specialista	Podklady pro přípravu Informační karta v AGTT	Cílem subprocesu je získání podkladů pro přípravu daňového příznání z různých zdrojů.
Revize získaných podkladů		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Senior specialista	Podklady pro přípravu Informační karta v AGTT Zadání pro přípravu	Cílem procesu je ověření úplnosti podkladů, spolu s vytvořením zadání pro zpracování daňového příznání.
Příprava daňové kalkulace a výstupů		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Specialista	Pracovní soubor daňového příznání Dokumenty pro klienta Dokumenty pro autoritu	Cílem je vytvoření kalkulace daně a potřebných výstupů na základě zadaných vstupů.
Revize daňového příznání (projektu) I. kategorie		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Senior specialista	Pracovní soubor daňového příznání	Cílem subprocesu je kontrola připraveného příznání a souvisejících dokumentů, které jsou součástí pracovního souboru.
Revize daňového příznání (projektu) II. kategorie		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Manažer	Pracovní soubor daňového příznání Výstupy	Cílem subprocesu je finální kontrola a schválení výstupů pro odeslání.
Distribuce výstupů klientovi ke schválení		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Specialista	Výstupy pro klienta	Odeslání výstupů klientovi ke schválení spolu s vysvětlením kalkulace.
Odeslání výstupů orgánům Finanční správy		
Vlastník procesu	Dokumenty	Stručná charakteristika
Senior manažer až Partner	Formuláře pro autoritu	Odeslání daňového příznání Finanční správě zmocněnou osobou.

Tabulka 8: Globální popis průběhu procesu přípravy daňového příznání k dani z příjmu fyzických osob; zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený výčet činností náležitých do sledovaného procesu je v obrázku níže obecně vyjádřen metodou BPMN. Při detailním rozboru jednotlivých činností si metodou BPMN detailně zobrazíme i jednotlivé subprocesy a jejich podmínky.



Obrázek 14: Průběh hlavního procesu "Příprava daňového přiznání"; zdroj: vlastní zpracování

Při stanovení ceny za PITR vychází tým HC a společnost Alfa nejen z odhadovaného času na přípravu pro jednotlivé klienty, ale také zohledňuje objem zadané práce. Již při sjednávání služeb lze na základě očekávané komplexnosti odhadnout náročnost přípravy jednotlivých daňových přiznání, a tu projevit v kalkulaci ceny pro klienta. V následující Tabulce 9 je vypočteno rozmezí cen dle tabulkových sazeb z Tabulky 7. Jelikož sazby v Tabulce 7 již obsahují očekávanou marži z pracovní hodiny příslušného zaměstnance, není již dále s přímou marží v kalkulaci služeb počítáno. V případě efektivnějšího zpracování oproti kalkulaci nákladů lze tedy dosáhnout dodatečného zisku. Nicméně interní politika stanovuje maximální výši takového zisku, a zisk nad tuto mez by měl být distribuován zadavateli v návaznosti na etický kodex společnosti.

Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob						
Činnost/Pozice	Partner	Ředitel	Senior Manager	Manager	Senior specialista	Specialista
Autorizace	X			0,2	0,2	0,2
Získání podkladů pro přípravu:				0,1-0,2	0,2-0,4	0,3-0,5
Revize získaných podkladů:				0,1-0,2	0,3-0,7	0,0-0,3
Příprava kalkulace a PITR:				0	0	1-2,5
Revize I:				0	0,5-1	0
Revize II:				0,3-0,7	0	0
Distribuce klientovi:	0,2-0,3			0,1-0,3	0,2-0,4	0,2-0,5
Odeslání PITR	0,1-0,2			0	0	0,3-0,5
Celkem strávených hodin	0,3-0,5			0,8-1,6	1,4-2,7	2-4,5
Hodinová sazba dle pozic	240	210	180	130	90	50
Cena za úkony dle pozic	54-120			104-208	126-243	100-225
Cena celkem	384 až 796 jednotek za PITR					

Tabulka 9: Znázornění stanovení normovaných cen za přípravu daňového přiznání; zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Alfa

Jak je tedy patrné z výše uvedené tabulky, cena za přípravu daňového přiznání se standardně stanovuje v rozmezí 400 až 800 jednotek. Není však vyloučena příprava ještě náročnějších daňových přiznání, nebo případné zohlednění nadstandardních služeb, které vedou k vyšší nákladovosti, jako např. nahrazení dotazníku osobními schůzkami. Nyní si představíme výše vyjmenované subprocesy a činnosti, které jsou obsaženy v procesu přípravy daňového přiznání.

Autorizace a získání podkladů pro daňové přiznání

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.2.4, tým HC pro kontakt s klientem, případně jeho zaměstnavatelem, používá internetové nástroje. Tyto nástroje slouží ke sdílení dokumentů, ale také je možné je využít k zaznamenání rozpracovanosti přípravy daňového přiznání nebo získání dalších podkladů.

Důležitým podkladem pro zpracování daňového přiznání je daňový on-line dotazník označovaný interně jako „myATQ“ (zkratka pro anglické „myAlfa Tax Questionnaire“), který funguje v portálu AGTT jako jedna z aplikací pro komunikaci s klientem. Tento dotazník je zpřístupněn klientovi na základě jeho autorizace pro přípravu daňového přiznání. Klient může být autorizován několika způsoby a podle nich se liší i zodpovědnost za nastavení jeho účtu v AGTT včetně nastavení dotazníku:

Druh autorizace	Zodpovědné středisko za nastavení účtu a dotazníku klienta;
Globálně hromadně	V rámci hromadného zadání globální tým spravující klienta;
Globálně individuálně	Zúčastněné týmy po vzájemné domluvě;
Lokálně hromadně	Tým, který získal autorizaci za všechny zúčastněné země;
Lokálně individuálně	Tým, který je autorizován samostatně.

Tabulka 10: Určení zodpovědného týmu pro nastavení online nástrojů; zdroj: vlastní zpracování

Toto rozdělení dle autorizace z Tabulky 10 využijme i posléze při výčtu možností získání podkladů z jednotlivých zdrojů.

Pojem „globální autorizace“ vyjadřuje sjednání služeb mezinárodní podpory, která není konkrétně omezena na určité státy, případně je určena na širší spektrum států. V tom případě je výhodnější, pokud je nastavení provedeno hromadně za všechny státy v jeden okamžik, aby se eliminovaly problémy se změnou nastavení při přizpůsobení dalším státem.

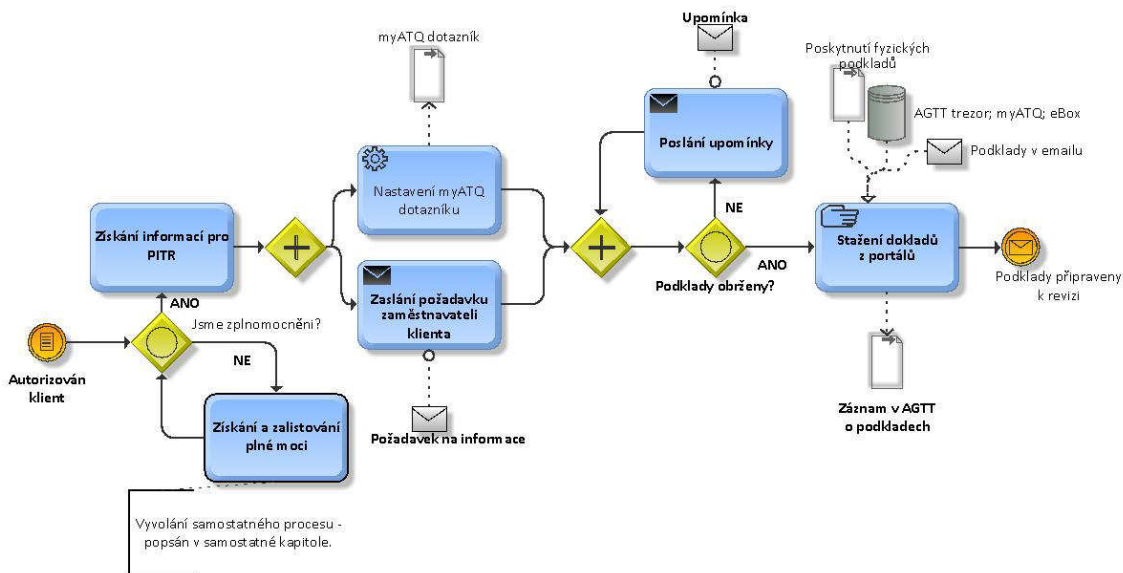
Na rozdíl od globální autorizace představuje „lokální autorizace“ přesně a úzce sjednané služby pro předem známé země a týmy skupiny Alfa, bez využití řídicích kanceláří pro daného klienta. Tím je nutné sjednat nastavení klienta do databáze a AGTT individuálně, dle potřeb zúčastněných týmů a samotného klienta.

Dále lze rozlišit autorizace ke službám na hromadné a individuální. Hromadné autorizace představuje např. množina mezinárodně působících zaměstnanců jedné společnosti, které jejich zaměstnavatel přislíbil asistenci při zpracování jejich povinností stran daní ve všech státech, kde v rámci svého zaměstnání působí. Individuální autorizace představuje oproti tomu autorizaci konkrétního pracovníka společností, např. jako forma motivačního nástroje při relokaci, nebo pro vysoce ceněné pracovníky pro zvýšení jejich komfortu. Do kategorie individuálních klientů se řadí také privátní klientela, která se na společnost Alfa obrátí sama.

Dále je potřeba definovat jaké podklady tým HC potřebuje pro zpracování daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob. Tyto informace jsou z důvodu přehlednosti obsaženy v Tabulce 10, kde je znázorněn také jejich zdroj. V některých případech je však zdrojů vícero, případně je možné využít některý z uvedených kanálů.

Podklad/Informace	Způsob získání	Zdroj
Osobní informace:	<ul style="list-style-type: none"> Osobní setkání; myATQ; Zaslané dokumenty. 	<ul style="list-style-type: none"> Klient; Zaměstnavatel klienta; Jiný tým společnosti Alfa.
Podklady k prokázání příjmů: Podklady k uplatnění slev na dani a jiných daňových zvýhodnění a odpočtů:	<ul style="list-style-type: none"> Upload do myATQ; Upload do trezoru v AGTT; Upload do eBox; Zaslání elektronickou poštou; Předání osobně. 	<ul style="list-style-type: none"> Klient; Zaměstnavatele klienta; Mzdová účtárna; Jiný tým společnosti Alfa.
Doplňující informace:	<ul style="list-style-type: none"> Upload do myATQ; Upload do trezoru v AGTT; Zaslání elektronickou poštou; Osobně. 	<ul style="list-style-type: none"> Klient; Zaměstnavatel klienta; Jiný tým společnosti Alfa.

Tabulka 11: Přehled zdrojů informací pro zpracování daňového přiznání; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Zmapování průběhu získávání podkladů pro přípravu daňového přiznání; zdroj: vlastní zpracování

Mohou tedy nastat situace, kdy veškeré podklady jsou již získány z myATQ a eBoxu a není potřeba je dále rozšiřovat zjišťovat další podrobnosti. Tento stav je

možný pozorovat přibližně u 30% případů. V ostatních případech je potřeba podklady pro přípravu daňového přiznání doplnit.

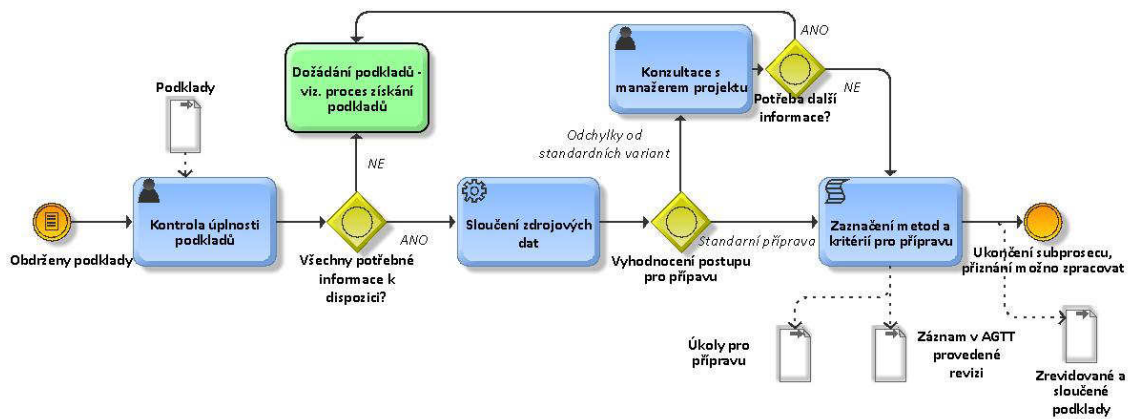
Chybějící informace nad základní požadavky specifikované v myATQ a původně vyžádané po klientovi, či jiných osobách, jsou identifikovány při revizi podkladů. Takto identifikované chybějící podklady a informace jsou následně vyžádány dle kanálů rozříděných v Tabulce 11. Informace o chybějících podkladech je zaznamenána do AGTT jako příčina, proč daňové přiznání není ve fázi přípravy. V případě, že jsou tyto chybějící data a údaje žádány prostřednictvím AGTT, lze nastavit termín automatických upomínek, které usnadní sledování, zda již byly tyto údaje poskytnuty a vedlejší administrativu spojenou s jejich získáním. Průběh popisovaného meziprocesu lze pozorovat na diagramu v Obrázku 15.

Revize získaných podkladů

V průběhu subprocesu revize získaných podkladů má zkušený specialista na seniorské pozici za úkol v souladu s optimálním daňovým výstupem určit postup při přípravě daňového přiznání. Většinou jsou určeny postupy, jaké konkrétní metody se pro specifické druhy klientů, dle četnosti položek se zvláštním přístupem, v kterých případech použijí, aby se ke stejným typům příjmů a zaměstnaneckým strukturám přistupovalo jednotně.

Obecně používané metody volí a schvalují pro tyto případy manažeři zodpovědní za daného klienta. V dlouhém období se skupina manažerů týmu HC na používání těchto metod dle interní odborné debaty sjednocuje, neboť jejich postoj ve výsledku znamená postoj společnosti Alfa, který musí být v komunikaci za srovnatelných podmínek jednotný.

Na základě revize správnosti a kompletnosti podkladů, určení očekávaného postupu a potřebných úkonů, je projekt daňového přiznání postoupen ke zpracování. V rámci revize podkladů může být také postup k přípravě daňového přiznání prokonzultován uvnitř týmu, jak s osobou zodpovědnou za přípravu, tak senior specialistou nebo manažerem, aby se co nejvíce výklad vyjasnil a zamezilo se zbytečným opravám po revizích. Výstupem revize je také kompletní složka s potřebnými podklady, které jsou sloučeny do pracovního souboru, a v něm důležité informace zvýrazněny.



Obrázek 16: Zobrazení detailu činnosti "Revize podkladů"; zdroj: vlastní zpracování

Příprava kalkulace daně a formuláře daňového přiznání

Tato činnost bývá nejčastěji svěřena daňovému specialistovi. Tato pozice patří mezi základní pozice, kde pod vedením zkušených a odborně zaměřených pracovníků dochází k růstu pracovníků. V rámci fakturačního ohodnocení je tato pozice nejlevnější, a z toho důvodu je mu svěřena tato technická práce přípravy daňové kalkulace a potřebných formulářů včetně příloh. V rámci této činnosti totiž získá nejcelistvější přehled o všech nutných úkonech a je do všech součástí procesu zapojen.

V rámci tohoto subprocesu je vytvořen návrh daňové kalkulace na základě poskytnutých podkladů, jsou nachystány pracovní soubory pro kontrolu včetně potřebných referencí, které kontrolu usnadňují. následně jsou nachystány výstupní dokumenty včetně formulářů pro revizi. Součástí těchto výstupních dokumentů je také vysvětlující dopis pro klienta, který ho seznamuje s použitými metodami a výsledkem daňového přiznání.

V rámci přípravy daňového přiznání jsou tedy vytvořeny následující soubory, které následně budou podléhat revizi jak senior specialistou, tak manažerem:

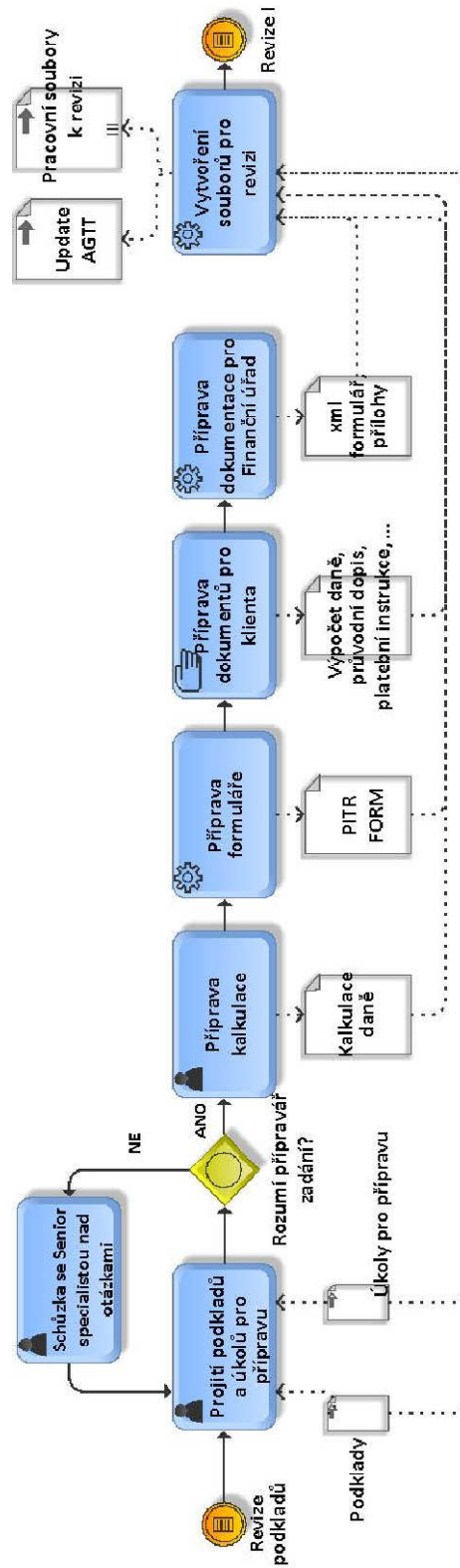
- Pracovní soubory:
 - pracovní verze kalkulace (vč. viditelnosti vzorců a výpočtů);
 - přehled o vykonaných úkonech (checklist);
 - soubor s referencemi a podklady pro kontrolu výpočtu a údajů.

- Soubory pro Finanční správu:
 - XML dokument pro elektronické podání³;
 - formulář daňového přiznání;
 - souhrn příloh v akceptovatelném formátu;
 - průvodní dopis pro správce daně.
- Soubory pro klienta:
 - kalkulace daňové povinnosti;
 - formulář daňového přiznání;
 - průvodní dopis s vysvětlením postupů a použitých metod;
 - seznam dokumentů, které je ještě nutné poskytnout jako přílohy daňového přiznání, vč. jejich vzorů;
 - platební instrukce.

Jak je z výše uvedeného výčtu patrné, jedná se o velmi náročnou činnost převážně z pohledu nároku na práci s dokumenty, jejich přípravou dle interních směrnic a postupů. Zmínit můžeme například konverzi dokumentů do stanoveného formátu, úpravu příloh a jejich vyplnění dle dostupných materiálů a další. Například konverze tabulkové kalkulace např. z Microsoft Excel do formátu PDF, tak aby byla použitelná pro potřeby referencí v pracovním souboru, může trvat i několik minut až desítek minut v závislosti na obsáhlosti a zdrojovém dokumentu.

Celý proces přípravy kalkulace daňového přiznání je zobrazen na následující straně v Obrázku 17.

³ Finanční správa umožňuje daňovým poplatníkům bezplatné využití jejich aplikace pojmenované EPO („Elektronická POdatelna“), která na internetových stránkách umožňuje přímo vyplnit formuláře daňových přiznání a jiných podání, případně ověřit funkčnost a logickou správnost formuláře připraveného v jiných aplikacích, které umožňují export formuláře do formátu stanoveného vyhláškou Ministerstva financí České republiky, tedy do formátu xml. Dále tento portál může sloužit k elektronickému odeslání písemností orgánům finanční správy. Aplikace je dostupná online na www.daneelektronicky.cz.



Obrázek 17: Grafické znázornění subprocesu zpracování daňové kalkulace a daňového přiznání; zdroj: vlastní zpracování

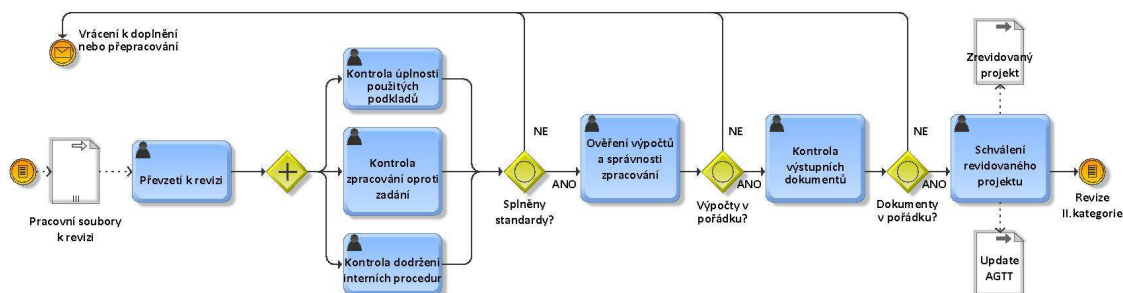
Revize projektu I. kategorie

Na základě zpracování podkladů dle zadaných postupů a připravení kalkulace spolu s daňovým přiznáním je potřeba ověřit správnost výpočtů a postupů. V rámci této činnosti dochází ze strany senior specialisty, tedy zkušeného daňového specialisty, mnohdy certifikovaného daňového poradce, ke kontrole dokumentů připravených v rámci subprocessu přípravy daňového přiznání.

V případě nalezených nedostatků jsou tyto zaznačeny do pracovních souborů a navráceny k doplnění nebo přepracování původnímu zpracovateli. Možné nedostatky lze efektivně členit dle jejich náročnosti:

- překlepy a drobné nedostatky;
- nesrovnalosti v kalkulaci a nezahrnuté podklady;
- faktické nedostatky vedoucí k úplnému přepracování.

Průběh meziprocesu je graficky znázorněn na Obrázku 18, stejně jako v Příloze 1. Časová dotace, se kterou tento subprocess počítá, v rámci ocenění služeb společnosti Alfa, by neměla přesáhnout hodinu pracovního času senior specialisty.

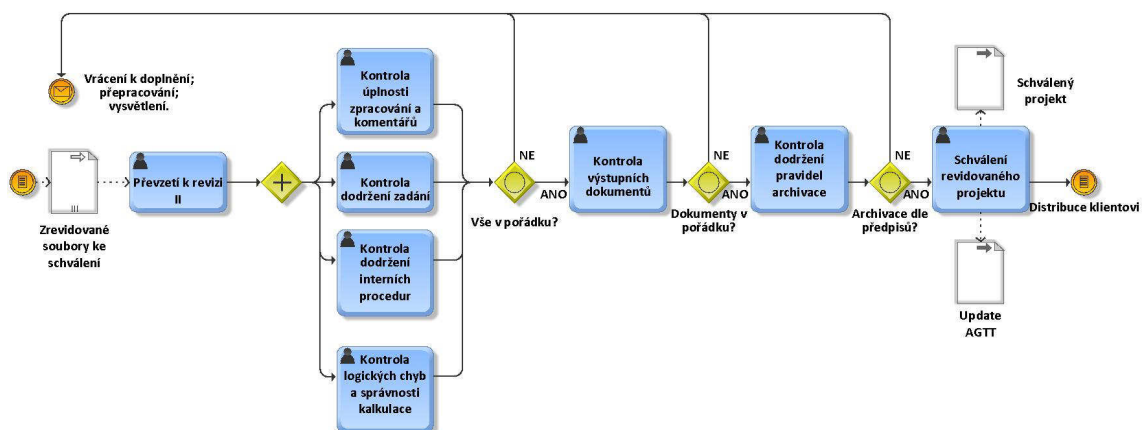


Obrázek 18: Grafické znázornění procesu Revize I. kategorie; zdroj: vlastní zpracování

Revize projektu II. kategorie – schválení

Připravené daňové přiznání, a s ním i přidružené dokumenty, jsou v souladu s interními podmínkami pro řízení rizik podrobeny několikanásobné kontrole. V rámci kontroly II. kategorie, tedy manažerské kontroly, dochází ke schválení postupů, které byly provedeny a schválení výstupů celého procesu. Kontrola již neprobíhá tak podrobně jako kontrola I. kategorie a veškeré nesrovnalosti jsou bez odkladu konzultovány se členy týmu, kteří se podíleli na přípravě daňového přiznání. Případné úpravy vyplývající z této kontroly by měly být dle interních procedur provedeny do 24 hodin. Aby mohl být projekt co nejdříve ukončen a nebyla pro něj blokována kapacita, která již byla jednou vyčerpána.

Průběh představeného subprocesu je znázorněn na Obrázku 19, který je také příložen ve formátu A3 jako Příloha 2 této práce:



Obrázek 19: Grafické znázornění procesu *Revize II.kategorie - schválení*; zdroj: vlastní zpracování

Distribuce klientovi ke schválení výstupů

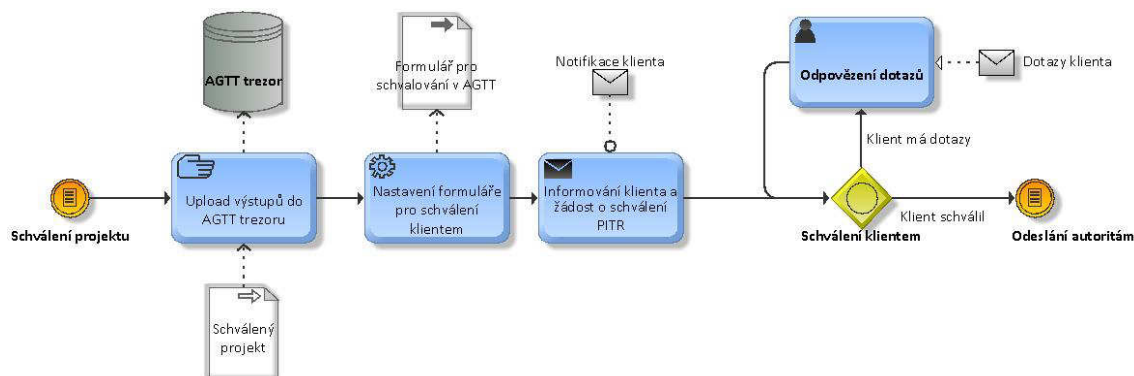
Na základě schválení daňové kalkulace je také schválen produkt procesu. Je tedy potřeba zajistit distribuci výstupu klientovi. V případě produktu Pitr, tedy daňového přiznání, je distribuce produktu dvojí. První kategorii představuje distribuce klientovi na schválení, zatímco druhá distribuce produktu představuje odeslání výstupů orgánům Finanční správy.

Distribuce výstupu klientovi je velmi důležitou činností, která je součástí sledovaného procesu. Daňové přiznání a kalkulace daně představuje velmi citlivý produkt, který je založen na vzájemné důvěře mezi zadavatelem a poskytovatelem. Zadavatel očekává nejen bezchybné zpracování zadané práce, nýbrž také podniknutí veškerých legálních kroků, které povedou k co nejvýhodnějšímu stanovení jeho daňové povinnosti, a to nejen v aktuálním období, ale i s výhledem na další období, např. nastavení odpisového plánu. Je tedy potřeba poskytnout klientovi veškeré informace, aby bylo docíleno jeho maximální spokojenosti se službami společnosti Alfa.

Veškeré potřebné dokumenty, mimo jiné specifikované při představení subprocesu *Příprava kalkulace daně a formuláře daňového přiznání*, je potřeba nahrát na cloudové úložiště v portálu AGTT, kde je také nachystán formulář pro akceptaci kalkulace a daňového přiznání klientem. Klient má možnost prostřednictvím formuláře také požádat o zodpovězení dotazů k jeho daňovému přiznání nebo požadovat určité změny. Členy týmu HC také může kontaktovat přímo prostřednictvím elektronické pošty nebo telefonicky. Oznámení o dokončení daňového přiznání je odeslána

prostřednictvím portálu AGTT, který umožňuje centrální komunikaci, vč. archivování odeslané zprávy. Tato funkce je nejvíce ocenitelná, pokud pro daného klienta je připravováno více daňových přiznání v několika zemích, neboť takto se mohou i jiné kanceláře dozvědět dle automatického statusu, že přiznání bylo odesláno ke schválení klientovi.

Obrázek 20 mapuje průběh subprocesu Distribuce daňového přiznání klientovi ke schválení:



Obrázek 20: Znárodnění subprocesu *Distribuce daňového přiznání klientovi ke schválení*; zdroj: vlastní zpracování

Odeslání daňového přiznání orgánům Finanční správy

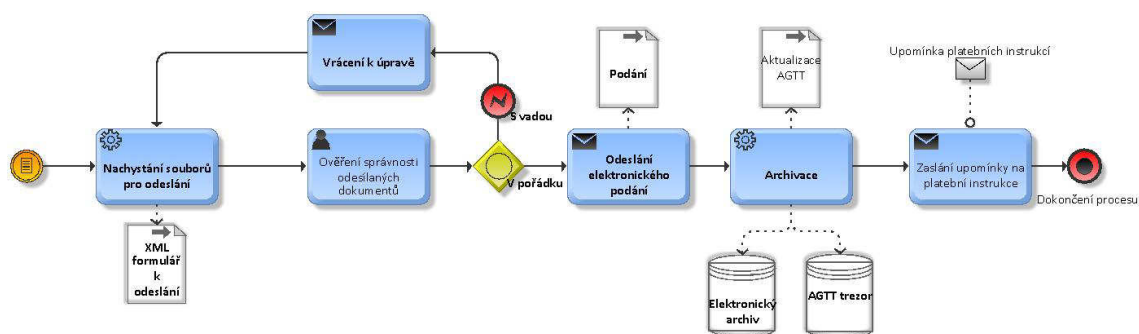
Jakmile je obdrženo souhlasné stanovisko klienta s kalkulací daňové povinnosti a metodami použitými při přípravě daňového přiznání, je možné odeslat jej v rámci zákonného termínu správci daně. Společnost Alfa preferuje provádění odesílání daňových přiznání k dani z příjmů fyzických osob elektronickou formou, a to jak prostřednictvím datové schránky daňového poradce, tak prostřednictvím portálu EPO spolu se zaručeným elektronickým podpisem.

V obou případech je odesílán formulář ve formátu stanoveném správcem daně, tedy ve formátu XML, který je vytvořen v průběhu procesu přípravy. Spolu s formulářem jsou zaslány další potřebné dokumenty k prokázání skutečností jako přílohy. Odeslání smí provést osoba, jíž daňový subjekt zmocnil, aby jeho jménem před správcem daně jednala, tudíž jež je na základě plné moci zmocněna. V případě společnosti Alfa se jedná o pracovníky na postu nejméně senior manažer, který se před odesláním formulářů seznámí s průběhem faktické přípravy a jednotlivých subprocesů. Ověří tedy, že vše proběhlo dle nastavených podmínek. Dále ověří správnost odesílaných dokumentů proti schváleným dokumentům dle jednotlivých stupňů revize.

Po odeslání dokumentů orgánům Finanční správy je potřeba ještě provést archivaci dle interních procedur, tudíž uložit archivační složku do archivační databáze a uložení do portálu AGTT, kde je archivní soubor k dispozici také spolupracujícím týmům z jiných států.

Dále je nutné před uplynutím zákonné lhůty upozornit klienta na blížící se splatnost vypočtené daně, případně odeslat platební instrukce zaměstnavateli klienta, pokud je za jeho daň v České republice odpovědný. Jak již bylo dříve zmíněno, veškerá komunikace s klientem musí být také archivována.

Tato činnost představuje finální část procesu přípravy daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob. Dojde při ní k finálnímu doručení produktu procesu k poslednímu článku procesu, a tudíž k jeho dokončení. Finálním doručení je v rámci zastoupení klienta doručit jeho daňové přiznání v termínu k příslušnému správci daně. Tým HC vidí v této činnosti možnost úspory s ohledem na množství servisních a administrativních úkonů. Uvedená činnost je znázorněna níže na Obrázku 21.



Obrázek 21: Znázornění procesu Odeslání daňového přiznání orgánům Finanční správy; zdroj: vlastní zpracování

4.3.2. Příprava měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů

Dalším z produktů týmu HC, který si detailně představíme, je příprava tzv. payroll, jak je označován týmem HC výpočet odvodů daně ze závislé činnosti, pojistného na zdravotní pojištění a příspěvků na sociální pojištění a státní politiku zaměstnanosti za zahraniční pracovníky působící v České republice. V Tabulce 12 jsou definováni vlastníci mezicprocesů, jejich dokumenty a uvedena jejich stručná charakteristika:

Získání podkladů pro kalkulaci		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Specialista	Podklady	Požádání zdrojů o podklady a jejich ověření.
Příprava kalkulace		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Specialista	Podklady Kalkulace Výstupy	Zpracování podkladů a příprava kalkulací a navazujících výstupů.
Revize I. kategorie		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Senior specialista	Kalkulace Výstupy	Provedení kontroly správnosti výpočtů a vytvořených výstupů.
Revize II. kategorie		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Manažer	Kalkulace Výstupy	Ověření správnosti výstupů vůči kalkulacím, kontrola dodržení postupů a schválení výstupu.
Distribuce a archivace		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Senior specialista	Výstupy	Odeslání výstupů klientovi a příslušným autoritám. Následná archivace dokumentace procesu.

Tabulka 12: Popis činností uvnitř procesu *Příprava mzdových kalkulací a souvisejících výkazů*; zdroj: vlastní zpracování

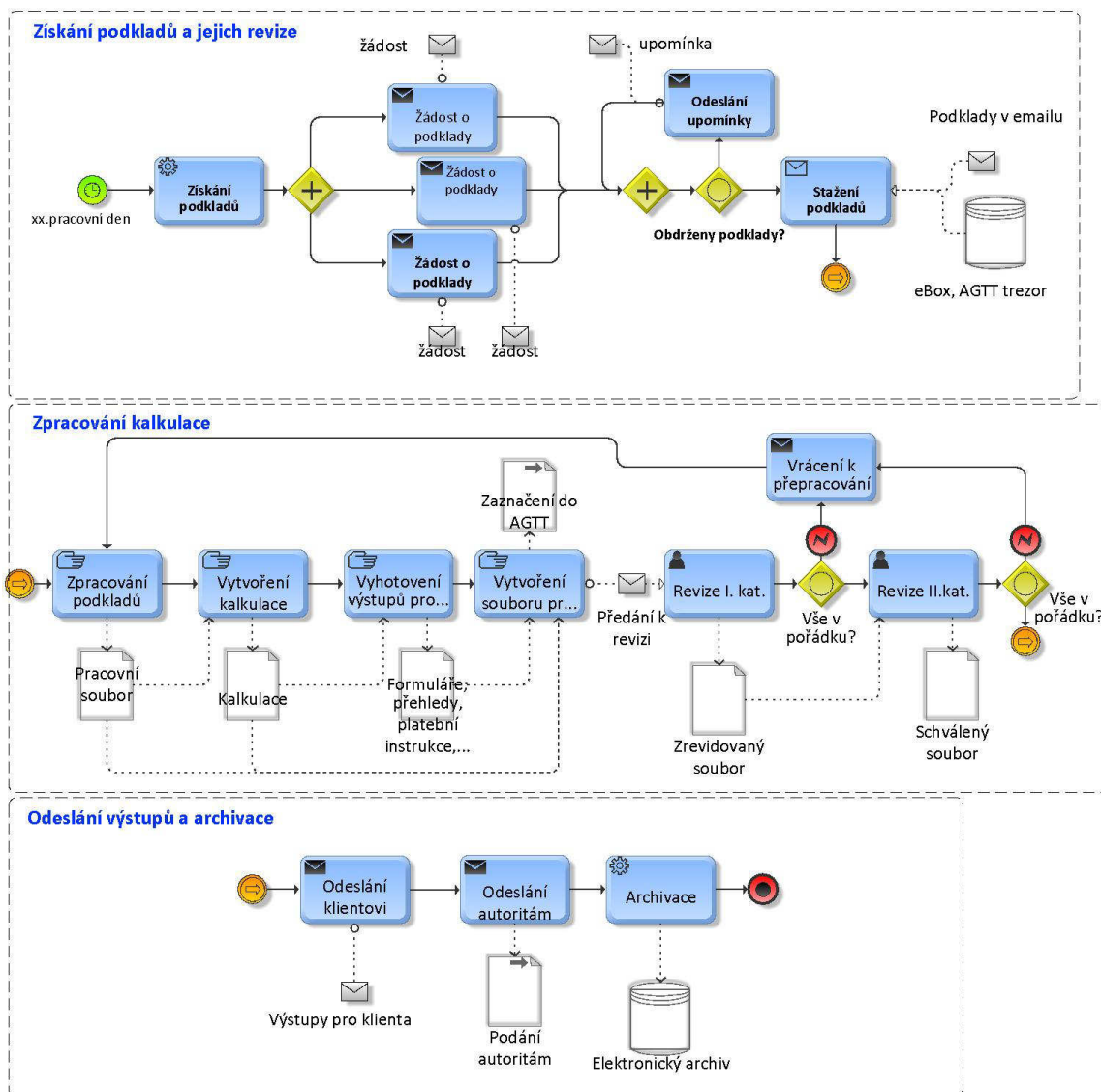
Tyto činnosti zobrazuje Obrázek 22 v procesní mapě dle BPMN, kde jsou znázorněny i jednotlivé dokumenty. Vyhodnocení cenové náročnosti zkoumaného procesu uvádí Tabulka 13. Je však potřeba cenově rozlišit přípravu kalkulací za společnost, byť i s pouze jediným zaměstnancem, a mezní cenovou kalkulaci za každého dalšího zaměstnance, kterému je prostřednictvím společnosti Alfa vypočtena mzda, záloha na daň ze závislé činnosti a povinné pojistné. Kalkulaci za každého dalšího zaměstnance obsahuje Tabulka 14.

Obecné zpracování mzdové agendy vč. 1 zaměstnance						
Činnost/Pozice	Partner / Ředitel / Senior Manager			Manager	Senior specialista	Specialista
1. Získání podkladů pro kalkulaci				0	0,10	0,20
2. Příprava kalkulace				0	0,20	0,80
3. Revize I.				0	0,40	0
4. Revize II.	0,20		0,20	0	0	
5. Distribuce/archivace	0		0,20	0,20	0,20	
Časová náročnost	0,20		0,40	0,90	1,20	
Hodinová sazba	240	210	180	130	90	50
Cena za úkony	48	42	36	52	81	60
Cena celkem	229 – 241 jednotek					

Tabulka 13: Výpočet ceny za zpracování mzdové agendy I.; zdroj: vlastní zpracování dle ceníku společnosti Alfa

Zpracování každého dalšího zaměstnance						
Činnost/Pozice	Partner / Ředitel / Senior Manager			Manager	Senior specialista	Specialista
1. Získání podkladů pro kalkulaci				0	0	0,10
2. Příprava kalkulace				0	0	0,30
3. Revize I.				0	0,15	0
4. Revize II.				0,05	0	0
5. Distribuce/archivace				0	0	0,10
Časová náročnost	0		0,05	0,15	0,50	
Hodinová sazba	180-240		130	90	50	
Cena za úkony	0		6,5	13,5	25	
Cena celkem	45 jednotek					

Tabulka 14: Výpočet ceny za zpracování mzdové agendy II.; zdroj: vlastní zpracování dle ceníku společnosti Alfa



Obrázek 22: Znázornění procesu *Zpracování mzdové agendy*; zdroj: vlastní zpracování

Proces *Zpracování mzdové agendy* je spojen s pravidelnou činností, která je vázána k určitému časovému období. Technicky nelze získat podklady pro přesné zpracování kalkulací dříve než první den měsíce následujícího po měsíci, za nějž je kalkulače zpracovávána. Zároveň je proces časově v měsíci omezen, neboť nejzazší termín pro odevzdání výstupů autoritám je dvacátý den v měsíci. Tudíž v rámci intervalu v maximální délce dvacet dnů musí proběhnout celý zkoumaný proces.

Proces je tedy iniciován časovou událostí ukončení měsíce, kterou vyvolává činnost získání podkladů z jednotlivých zdrojů. Jakmile tým HC obdrží potřebné zdroje, je možné započít s přípravou kalkulací. Celý proces následně musí být dokončen před

uplynutím zákonných termínů s dostatečnou rezervou pro provedení plateb povinných odvodů ze strany klienta.

Proces tzv. payrollu je specifický pravidelným opakováním, ke kterým nejsou ve všech případech nutné odborné znalosti, neboť vstupy pro zpracování požadavku jsou veskrze homogenní a případné odchylky ze standardního výpočtu a zpracování jsou mnohdy předem odhadnutelné (např. výplata ročního bonusu nebo relokačních příspěvků). Kalkulace tedy vyžaduje odborné znalosti nejčastěji při nastavení za první měsíc v kalendářním roce, neboť principy nastavené při první kalkulaci jsou většinou neměnné pro daný kalendářní rok, s výjimkou již uvedených očekávaných odchylek. Případné další odchylky od původního zadání jsou snadno identifikovatelné, a tudíž by došlo již na začátku procesu k jejich zjištění a řešení nové situace odbornými pracovníky.

4.3.3. Zalistování dokumentů u autorit

V rámci výkonu daňového poradenství, ale i dalších činností, je potřeba zajistit zalistování určitých dokumentů u autorit, jako je např. správce daně, Česká správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, Úřad práce a další. V případě týmu HC se většinou jedná o zmocňující dokumenty poskytnuté klientem pro jeho zastupování. Tyto dokumenty je potřeba v originálním vyhotovení zpracovat a zaslat odpovědné instituci, aby mohl být klient zastupován, a to jak na základě daňového řádu⁴, tak dle správního řádu.⁵

Tento proces je třeba rozlišit na následující dílčí činnosti a subprocesy jež shrnuje Tabulce 15:

⁴ § 27 zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád;

⁵ §33 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád.

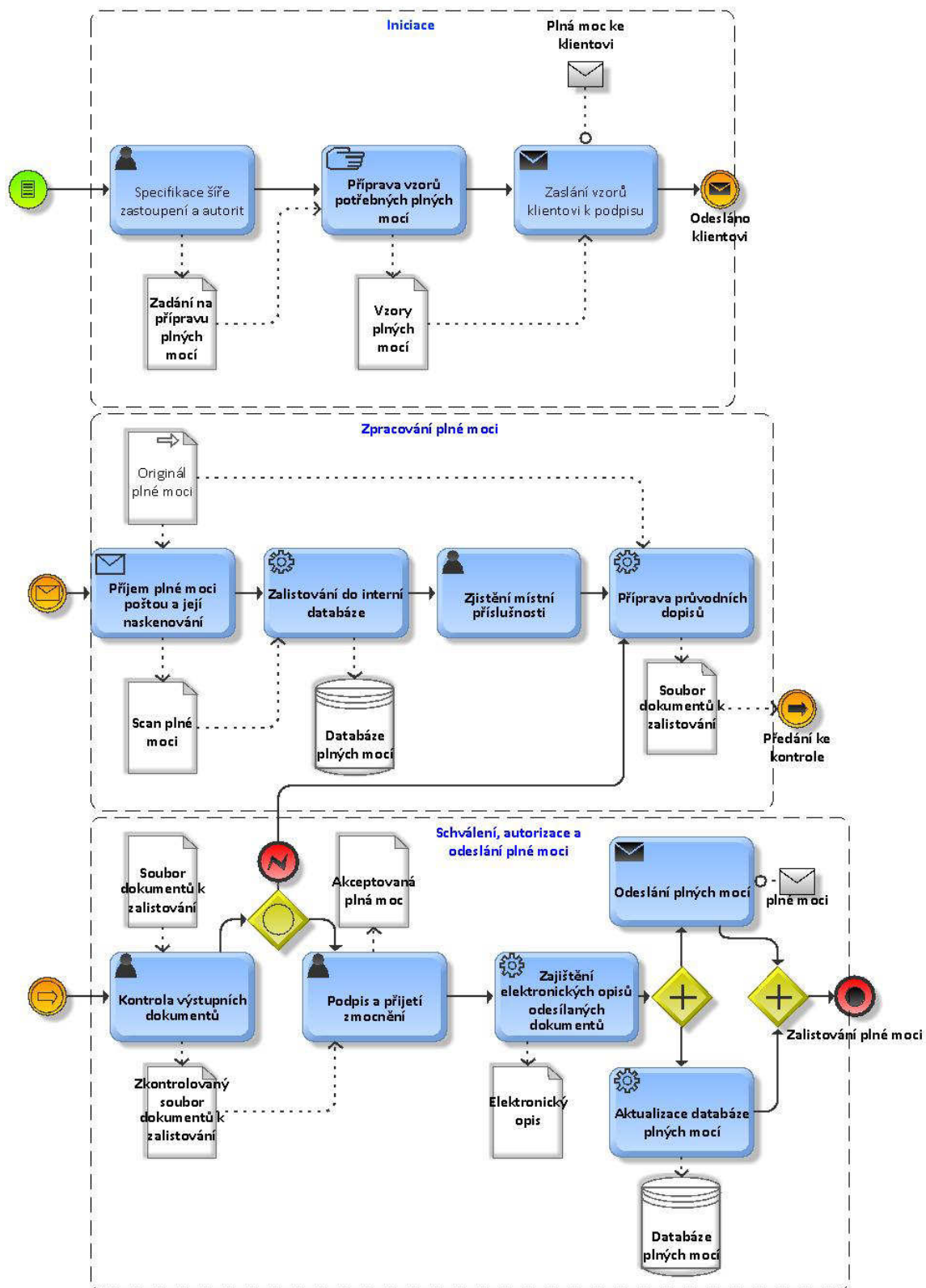
Iniciace		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Specialista	Vzor plné moci	Jedná se o činnost s cílem identifikace nutného zmocnění a přípravy vzoru plné moci. V rámci této činnosti je klient požádán o zaslání plné moci na základě připraveného vzoru.
Zpracování plné moci		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Specialista	Plná moc Průvodní dopis	Zpracování plné moci doručené klientem.
Schválení a autorizace plné moci		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Senior manažer Ředitel Partner	Podepsaná plná moc	Přijatá plná moc od klienta prochází dalším zpracováním, kdy je kontrasignací přijato zmocnění od klienta.
Odeslání plné moci		
Vlastník	Dokumenty	Stručná charakteristika
Specialista	Přijatá plná moc Průvodní dopis	Odeslání plné moci příslušné autoritě a archivace proběhnutého procesu.

Tabulka 15: Globální popis průběhu procesu *Zalistování plné moci u autorit*; zdroj: vlastní zpracování

Jak je z výše uvedeného výčtu patrné, jedná se o velmi administrativně náročný proces, který však neobsahuje příliš odborných činností, které by byly vázány na specifické znalosti nebo schopnosti. Nyní si podobně jako u ostatních činností rozebereme kalkulaci osobních nákladů na tento proces a zmapování procesu prostřednictvím BPMN (viz Obrázek 23). Kalkulace osobních nákladů, viz Tabulka 16, vychází z hodinových sazeb dle Tabulky 7.

Zalistování dokumentů u autorit						
Činnost/Pozice	Partner / Ředitel / Senior Manažer			Manažer	Senior specialista	Specialista
1. Iniciace				0,05	0,10	0,25
2. Zpracování plné moci				0	0	0,30
3. Autorizace plné moci	0,10			0,10	0,20	0
4. Odeslání plné moci	0			0	0	0,20
Celkem strávených hodin	0,10			0,15	0,30	0,75
Hodinová sazba dle pozic	240	210	180	130	90	50
Cena za úkony dle pozic	24,00	21,00	18,00	19,50	27,00	37,50
Cena celkem	102-108 jednotek					

Tabulka 16: Stanovení hodnotové náročnosti procesu "Zalistování dokumentů u autorit"; zdroj: vlastní zpracování na základě ceníku společnosti Alfa



Obrázek 23: Zobrazení procesu Zalisticování dokumentů u autorit; zdroj: vlastní zpracování

4.4. Elektronizace – kancelář bez papíru

Tým HC inspirován jinými obdobnými týmy společnosti Alfa zavedl již před rokem 2010 plnou elektronizaci zpracovávaných projektů. Tato elektronizace spočívá ve většinovém využití elektronické podoby dokumentů a jejich zpracování v této podobě, čímž dochází k úsporám u tiskového materiálu, ale také u služeb souvisejících s fyzickou archivací, nebo například skartací a likvidací.

Této elektronizace je dosaženo použitím softwarových řešení, které umožňují editovat, komentovat a propojovat dokumenty ve formátu PDF, XML, nebo v obrazových formátech. Důležitou funkcí při zpracovávání projektů v týmu HC je možnost komentovat vzniklé sloučené soubory a vzájemně přímo odkazovat mezi jednotlivými částmi souboru. Vlivem elektronizace většiny podání pro státní správu (zdravotní pojišťovny, Česká správa sociálního zabezpečení; Finanční úřady, a další) je umožněno zpracovat např. celé daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob bez fyzického oběhu originálních dokumentů.

Elektronizace umožňuje také efektivnější komunikaci s klienty, kteří nemusí dokumenty v originálu společnosti Alfa poskytovat, ale pouze nahrají do databáze nebo dotazníku dokumenty v podporovaných formátech. Celé fungování popisovaného systému je řízeno pravidly stanovenými manuálem, tudíž dochází k vytváření produktů v rámci sjednocených pravidel.

Další výhodou elektronizace představují časová a osobnostní razítka a certifikáty, které umožňují identifikovat, v jaké verzi odešel dokument ke klientovi, v jaké verzi byl schválen, kdy byl schválen a kým. Tyto informace umožňují efektivnější kontrolu a zlepšování interních procedur.

System elektronizace práce v týmu HC představuje značnou úsporu na tiskařském materiálu a nákladech souvisejících s jeho bezpečnou likvidací, avšak plné programové vybavení jednoho pracovníka pro plnohodnotnou práci v rámci manuálu představuje také nemalé výdaje. S ohledem na obsáhlost některých projektů a kalkulací, a realizaci potřebných změn je však nutné zdůraznit, že zavedení této metody vedlo ke snížení spotřeby tiskařských prostředků o 65% oproti období před implementací těchto pravidel.

4.5. Kontrolní nástroje a pravidla

Kontrolní nástroje jsou implementovány v přípravě veškerých produktů společnosti Alfa. Kontrolní nástroje se liší dle jednotlivých služeb a produktů. V této kapitole si představíme primárně kontrolní pravidla a nástroje, které mají vliv na procesy, představené v kapitole 4.3.

V základním členění společnost Alfa, stejně jako tým HC, rozlišuje kontrolní mechanismy dle zadavatele na lokální a globální. V jejich členění lze potom zhodnotit formu kontroly, a to na automatizovanou a osobní. Nyní si představíme konkrétní kontrolní činnosti.

4.5.1. Archivace

Dle globálních pravidel pro kontrolu rizik skupiny Alfa pracuje česká společnost s mezinárodní archivační databází. Tato databáze je společná pro celý region střední Evropy a je centrálně řízena a vedena z jedné z členských zemí tohoto regionu.

Tato archivační databáze slouží k bezpečnému a jednotnému systému elektronické archivace uvnitř společnosti Alfa. Umožňuje zabezpečení elektronických verzí dokumentů a záznamů komunikace pro případné budoucí spory, pro vyhodnocení projektů, ale také pro zachování kontinuity u jednotlivých klientů v případě změny zodpovědných pracovníků.

V rámci jednotných základních pravidel má být evidována, uložena a tříděna komunikace dle následující struktury:

- Stát;
 - Klient;
 - Rok;
- Oddělení;
 - Produkt;
 - Interní komunikace;
 - Externí komunikace;
 - Záloha;
 - Fakturace;
 - Ostatní kategorie.

K jednotlivým klientským složkám mají přístup pouze zaměstnanci obsluhující daného klienta, případně administrativní pracovníci s širším oprávněním administrátora. V případě klientů se zvláštním zabezpečením, je přístup ke složkám a dokumentům ještě více omezen. Další pravidla vychází z pravidel pro využívání tohoto centrálního nástroje a jsou srovnatelná napříč celým regionem. Za úplnost databáze ručí vždy vybraná osoba určená v týmu zabezpečujícího daného klienta, většinou manažer týmu, který má úplnost záznamu pravidelně, nejméně však jednou ročně kontrolovat.

Dále dodržování tohoto prvku zabezpečení pravidelně kontroluje komise určená globálním, případně regionálním, vedením společnosti při pravidelném, případně namátkovém, bezpečnostním auditu.

Tato databáze ovšem neslouží jako jediné archivační médium, ačkoliv je ve společnosti považována za nejbezpečnější. V průběhu rozpracovanosti projektu jsou využívány také lokální (v rámci jednoho státu) sdílená disková pole, která zabezpečují přístup ke zdrojovým dokumentům a pracovním souborům všem zúčastněným členům pracovního týmu.

Dále se některé informace archivují dle způsobů jejich získání, např. v aplikacích portálu eBox a AGTT.

4.5.2. Princip trojí kontroly

Osobní a týmová odpovědnost je důležitou součástí fungování společnosti Alfa. Při přípravě jakýchkoliv výstupů, ať už se jedná o kalkulaci daně, daňové přiznání nebo poradenské stanovisko. V rámci všech produktů a služeb dochází k trojí kontrole v následujícím pořadí a provedení:

1. Sebekontrola:
 - a. Kontrola provedení veškerých nutných úkolů;
 - b. Logická kontrola (např. ověření pomocí portálu Finanční správy EPO);
 - c. Kontrola obsahu (zda obsahuje veškeré podklady).
2. Seniorská kontrola:
 - a. Kontrola úplnosti podkladů;
 - b. Kontrola zpracování oproti zadání;
 - c. Kontrola výpočtů a správnosti zpracování;

d. Kontrola výstupních dokumentů.

3. Manažerská kontrola:

- a. Kontrola úplnosti zpracování a komentářů k jednotlivým bodům;
- b. Kontrola dodržení zadání a přístupu k projektu;
- c. Kontrola logických chyb a správnosti kalkulací;
- d. Kontrola výstupních dokumentů;
- e. Kontrola dodržení interních procedur.

V případě klíčových klientů a poradenských stanovisek většinou dochází ještě k partnerské revizi a schválení výstupu k předání klientovi.

Pokud i přes veškeré kontrolní mechanismy dojde ke vzniku škody, je společnost Alfa, jako osoba poskytující daňové poradenství, pojištěna. Společnost Alfa si však plně uvědomuje, že největší škoda, která jí může vzniknout, je ztráta dobrého jména, jak například došlo ke konci jejího konkurenta - společnosti Arthur Andersen⁶. I z toho důvodu je společností Alfa pravidelně prošetřováno dodržování těchto kontrolních standardů. Provedení jednotlivých kontrol zaznamenávají zodpovědní pracovníci na záznamní list projektu, díky kterému lze určit odpovědnou osobu za konkrétní činnosti.

⁶ Auditorská a poradenská společnost Arthur Andersen byla do roku 2002 považována člena tzv. skupiny „BIG 5“, do které byly zařazeny největší poradenské auditorské společnosti, které působily celosvětově. V roce 2002 byla tzv. „BIG 5“ redukována o společnost Arthur Andersen, která zanikla v důsledku podezření z podílu na účetních podvodech v americké energetické společnosti Enron. Ačkoliv výsledné soudní rozhodnutí Nejvyššího soudu Spojených států amerických zrušilo veškerá obvinění, společnost již utrpěla na své pověsti značný šrám, který efektivně vylučoval její pokračování na trhu s auditorskými a poradenskými službami.

5. Návrh optimalizace zkoumaných procesů

Společnost Alfa pozoruje u týmu HC již několik let po sobě silné sezónní zatížení v období přípravy daňových přiznání k dani z příjmu fyzických osob. Toto více jak čtyři měsíce dlouhé období je velice náročné jak z pohledu lidského kapitálu týmu HC, tak hlavně z pozice obslužnosti klientů a potenciálu dalších služeb a produktů společnosti Alfa, na nichž se tým HC podílí. Je potřeba si uvědomit, že ač je příprava daňových přiznání důležitým produktem, jak z pohledu strategického na trhu služeb daňového poradenství, tak z pohledu generovaného příjmu ze strany týmu HC, je potřeba zajistit klientům plnou obslužnost i v jiných produktech a službách. Právě důvěra klientů ve společnost Alfa a poradenské projekty, umožňují dlouhodobý růst společnosti Alfa.

Společnost Alfa se rozhodla pro ověření možností využití procesního managementu k nalezení míst, kde by se dalo provést převedení určitých činností, které jsou součástí produktů a služeb v týmu HC. V plánu společnosti Alfa je vytvoření administrativního týmu, který bude v pilotním projektu k dispozici týmu HC pro vybrané činnosti a subprocesy. Společnost Alfa si od uvedeného kroku slibuje uvolnění kapacity odborných pracovníků pro poradenské projekty, úsporu nákladů a vyšší kapacitu a flexibilitu pro přípravu daňových přiznání.

5.1. Projekt administrativního týmu a centra sdílených služeb

Společnost Alfa pro vytvoření administrativního týmu počítá s jeho budoucím rozšířením na centrum sdílených služeb. Pro vytvoření centra sdílených služeb je však potřeba, aby se osvědčil pilotní projekt administrativního týmu pracujícího pro tým HC. Je potřeba uvést, že globálně společnost Alfa disponuje centrem sdílených služeb (dále jen „SSC“⁷), konkrétně v Indii. Indické SSC plně podporuje práci amerických, australských a anglických kanceláří společnosti Alfa. Jeho využití pro českou společnost však komplikuje časová, jazyková a kulturní bariéra. Společnost Alfa však právě v rámci projektu na založení SSC počítá s budoucím rozšířením pro celý region střední Evropy a také i jiné týmy než jen HC.

Společnost Alfa stanovila seznam několika podmínek, které musí být splněny pro vyhodnocení projektu administrativního týmu jako úspěšného:

⁷ Zkratka z anglického Shared Services Centre.

1. Nedojde k poklesu kvality služeb a produktů pro klienta;
2. Zapojení administrativního týmu povede k úspoře v nákladovosti procesů;
3. Vznik administrativního týmu uvolní kapacitu týmu HC nejen v průběhu sezónního období;
4. Administrátoři nesmí být zapojeni do přímé komunikace s klientem.

5.1.1. Lokace a zaměstnanci

Společnost Alfa disponuje v České republice v současné době kancelářskými prostorami ve čtyřech městech. Veškeré kancelářské prostory jsou dlouhodobě pronajaté. Z finančních důvodů bylo potřeba zvolit pro pilotní projekt jinou lokaci než pražskou kancelář. Při výběru lokace pro nový administrativní tým společnost je potřeba zvážit podmínky společnosti pro umístění:

- Cena nájmu prostor;
- Investice spojené s napojením na interní datovou síť;
- Cena práce;
- Dostupnost cílených zaměstnanců;
- Možnost veřejné podpory.

Společnost Alfa rozhodla pro umístění administrativního týmu pro tým HC a budoucího SSC v Brně z následujících důvodů:

- Poloviční cena nájmu oproti Praze;
- Stávající napojení na interní datovou síť;
- Nevyužitá kapacita současných kancelářských prostor;
- Dostupnost vysokoškolských absolventů za rozumnou mzdu;
- Možnost získat veřejnou podporu na zaměstnávání absolventů a vytvoření nových pracovních míst.

Společnost Alfa ve svém záměru nepočítá se srovnatelnou odbornou úrovní zaměstnanců na pozicích administrátorů. Následující tabulka srovnává požadavky a pracovní nabídky pro nábor zaměstnanců na pozici administrátora oproti pozici specialisty v odborném týmu:

Požadavek/Předpoklad	Administrátor	Specialista
Vzdělání	Min. středoškolské s maturitou; vysokoškolské výhodou;	Min. vysokoškolské bakalářské s výhledem dokončení magisterského do 2 let;
Zkušenosti	Žádné, v ekonomické, účetní nebo daňové oblasti výhodou;	Žádné, v účetní nebo daňové oblasti výhodou;
Jazyková vybavenost	Angličtina, pokročilá, nutnost porozumění textu;	Angličtina umožňující denní práci slovem i písmem, další jazyky výhodou;
Druh výběrového řízení	Zkrácené, vícekolové;	Plnohodnotné, vícekolové vč. hodnotícího centra;
Možnost růstu	Minimální, potenciálně přeřazení do odborného týmu;	Dle interní politiky kariérního růstu a složení odborného týmu;
Možnosti mezinárodní stáže	Značně omezena;	Podporovány programy krátkodobých i dlouhodobých pracovních stáží v rámci skupiny;
Podpora v dalším vzdělávání	Značně omezena;	Podpora v oblasti profesní certifikace.

Tabulka 17: Porovnání požadavků a podmínek pro zájemce o pozice administrátora a specialisty ve společnosti Alfa; zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky požadavků a podmínek pro pozice administrátora a specialisty patrné, pozice administrátora bude mít menší odpovědnost než pozice specialisty. Rozdíl je také mezi oběma pozicemi v případě mzdových nákladů, kde průměrná mzda administrátora v Brně bude třetinová oproti mzdě Specialisty v pražském týmu HC. Pokud zohledníme veškeré náklady na pracovní místo, zjistíme, že náklady na zaměstnance v pozici administrátora jsou oproti pozici Specialisty třetinové. Vliv na tuto skutečnost mají i náklady na odborné vedení a vzdělávání, neboť předpoklad pro pozici Specialisty je růst v rámci interních nastavení společnosti Alfa a příprava na profesní kvalifikaci (např. zkoušky ACCA⁸, zkoušky do Komory daňových poradců České republiky). V následující Tabulce 18 je rozdíl nákladů na zaměstnance vyjádřen v číselných jednotkách přepočtených koeficientem:

⁸ Certifikace ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) je jednou z nejprestižnějších celosvětově uznávaných kvalifikací v oblasti finančního řízení, managementu a účetnictví.

Náklad	Administrátor	Specialista	% úspora
Mzda	100	300	66,67%
Povinné odvody	34	102	66,67%
Náklady na kancelář	14	25	44,00%
Náklady na výpočetní techniku	7,14	7,14	0,00%
Náklady na odborné vzdělávání (externí)	0 – pouze interní	35,54	-,-- %
Náklady na odborné vedení	23,93	62,21	61,54%
Ostatní náklady	0,71	1,07	33%
Souhrn	179,79	532,96	66,27%

Tabulka 18: Porovnání nákladů na zaměstnance v administrativním centru vůči odbornému zaměstnanci v týmu HC; zdroj: vlastní zpracování

5.1.2. Investiční náklady projektu

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, společnost Alfa nepočítá s investičními náklady na pilotní projekt administrativního týmu. Společnost disponuje nevyužitými prostory v brněnské kanceláři, jejichž úprava není pro pilotní fázi projektu nutná.

V případě budoucího rozšíření administrativního týmu a založení SSC by byla potřeba vybrat novou lokaci. S ohledem na současné umístění kancelářských prostor společnosti Alfa však rozšíření prostor lze provést i v rámci současného kancelářského komplexu, tudíž by nebylo nutné tolik investovat např. do datových sítí. Toto rozšíření by následně společnost Alfa rozložila do rozpočtu svých oddělení zúčastněných na SSC.

5.2. Úspora ve sledovaných procesech

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, pro pilotní projekt odloučení určitých procesů, subprocessů a činností byl vybrán tým HC. V týmu HC byly určeny úvodní tři procesy, které budou prověřeny a bude na nich vyzkoušeno odčlenění některých úkolů. Tyto procesy byly představeny v kapitolách 4.5.1 až 4.5.3. V následujících kapitolách identifikujeme činnosti v rámci těchto procesů a jejich nákladovost dle mzdových sazeb po předpokládaném rozdělení těchto procesů mezi administrátory a odborný tým. V rámci interních výpočtů společnosti Alfa byla hodinová sazba administrátora oceněna 15 jednotkami. Jak již bylo vysvětleno

v předchozích kapitolách, tato sazba obsahuje složené náklady na zaměstnance vč. očekávaného zisku.

5.2.1. Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob

Tento proces má v týmu HC oproti jiným produktům zvláštní důležitost. Tým HC má za úkol zajistit efektivnější průběh činností, které jsou součástí tohoto procesu. K efektivnějšímu průběhu sledovaného procesu je potřeba odloučit určité činnosti na administrátory, které společnost Alfa pro pilotní projekt najme.

V první řadě je nutné identifikovat činnosti, kde není nutné využít odborné pracovníky týmu HC. Dále je potřeba zajistit dodržování interních bezpečnostních procedur.

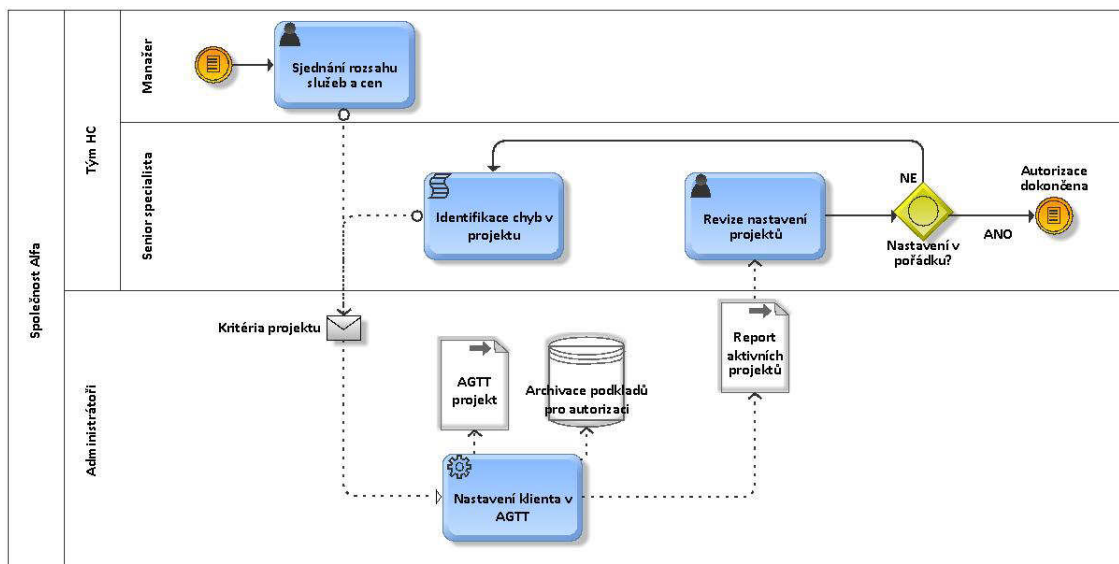
Autorizace k přípravě Pitr

Tuto činnost, která obsahuje nastavení klienta v AGTT, lze prakticky celou převést pod administrátory. Zadání autorizace zůstane v kompetenci manažera a kontrola nastaveného projektu proběhne v rámci pravidelného reportingu senior specialistou odpovědného týmu. Tabulka 1 Tabulka 19 ukazuje propočtený výsledek změny jak na základě časového ukazatele, tak hodnotového.

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Manažer (130 j)	0,20	0,10	-0,10 (-13)
Senior specialista (90 j)	0,20	0,10	-0,10 (-9)
Specialista (50 j)	0,20	0,00	-0,20 (-10)
Administrátor (15 j)	-,--	0,30	+0,30 (+4,5)
Souhrn	0,60	0,50	-0,10 (-27,5)

Tabulka 19: Porovnání činností autorizace před a po odloučení činností; zdroj: vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené Tabulky 19 patrné, má dojít i k dodatečné časové úspoře, se kterou tým HC počítá. Této úspory má být dosaženo možností hromadné autorizace projektů a centrálním zpracování. Tím, že projekt bude přímo nastaven a jeho autorizace bude přímo uložena administrátorem, by mělo dojít k dodatečné úspoře. Na další straně jsou navrhované změny znázorněny graficky na Obrázku 24.

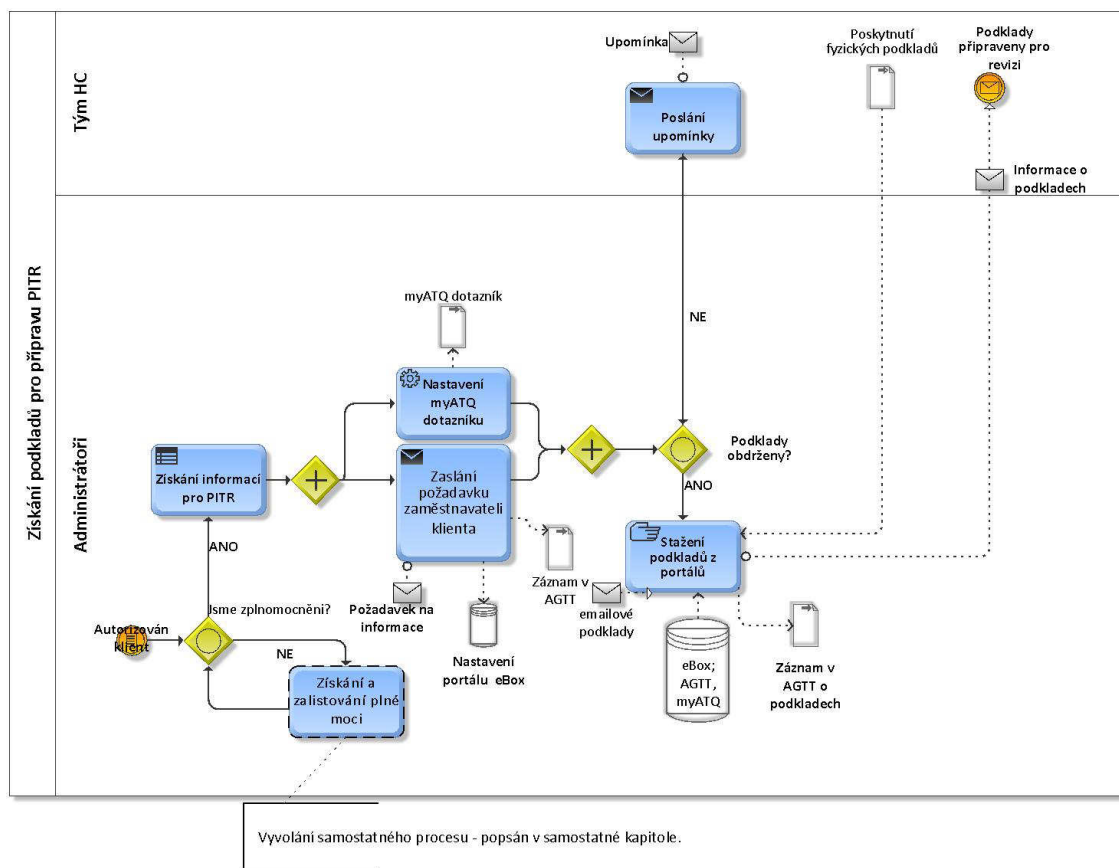


Obrázek 24: Návrh optimalizace procesu autorizace daňového přiznání; zdroj: vlastní zpracování

Získání podkladů pro přípravu

Tato činnost je specifická množstvím administrativních úkonů a zapojením několika nástrojů, které je potřeba nastavit a udržovat. Tato činnost má být v budoucnu plně v kompetenci administrátorů. Převodem administrace online nástrojů by mělo dojít k zajištění snadnější obsluhy těchto nástrojů, a přesně stanovené odpovědnosti za jejich údržbu. Dále nebudou jednotlivé části administrace závislé na konkrétním uživateli, a tudíž je zde i předpoklad docílení omezení ztrát a chybovosti.

V následující grafice (Obrázek 25) je vyjádřen subproces získání podkladů, jak by měl fungovat po zapojení administrátorů do procesů týmu HC:



Obrázek 25: Znárodnění návrhu optimalizace činnosti *Získání podkladů*; zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafického vyjádření patrné, tým HC bude v daném subprocessu zapojen pouze do činností, v nichž je potřeba přímá komunikace s klientem. Záměrem týmu HC je aby klient nepocítil důsledky implementace přímo na službách, které jsou mu poskytovány, ale projevila se na ceně, kterou budou schopni klientovi nabídnout. Obvyklá hodnota sledované činnosti dle původního nastavení byla 68 jednotek. Plánovanou změnou by mělo dojít k úspoře v hodnotových jednotkách ve výši 37,5 jednotek, tedy o 45%. Změnu časové zátěže na zúčastněné členy týmu HC vč. vyjádření nákladovosti jsou součástí následující Tabulky 20:

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Manažer (130 j)	0,20	0,00	-0,20 (-26)
Senior specialista (90 j)	0,30	0,20	-0,10 (-9)
Specialista (50 j)	0,30	0,10	-0,20 (-10)
Administrátor (15 j)	-,--	0,50	+0,50 (+7,5)
Souhrn	0,80	0,80	0,00 (-37,5)

Tabulka 20: Hodnotové vyjádření navrhované změny v činnosti *Získání podkladů*; zdroj: vlastní zpracování

Revize získaných podkladů

Jak je z představení této činnosti patrné, jedná se o činnost se značným důrazem na odborné povědomí. Tím se značně vylučuje možnost tuto činnost, nebo její části převést na administrátory. Z praktického pohledu by bylo možné využít administrátory ke zpracování podkladů v nevhodném formátu, avšak tato činnost nepředstavuje pravidelný úkon, který by bylo možné předem odhadnout na četnost vůči sjednaným zakázkám.

V některých případech společnost Alfa obdrží podklady hromadně za celou společnost, která služby zadává, a v tom případě je nutné je roztrždit za jednotlivé klienty, kterým bude chystáno daňové přiznání. I tato činnost by následně spadala pod činnosti administrátorů, ovšem stále by se jednalo o činnost na vyžádání, nikoliv o činnost pravidelnou a podmíněnou předchozím úkonem v rámci procesu zpracování daňového přiznání.

V rámci optimalizace procesu zpracování daňového přiznání lze také místo přesunu na administrátory, u kterých není detailní znalost daňových předpisů podmínkou, využít přesuny v rámci týmu HC. Činnost revize získaných podkladů pro zpracování daňového přiznání, nebo také označovaná vstupní revize, bývá většinou přiřazena pracovníkům na pozici Senior specialista. S ohledem na skutečnost, že současné plány na převod určitých činností směrem k administrátorům uvolňují kapacitu na pozici Specialista, je v záměru týmu HC využít pro vstupní revizi i pracovníky na této pozici. Tento záměr je značně opodstatněný, neboť společnost Alfa dlouhodobě podporuje růst svých zaměstnanců v rámci kariérního plánu společnosti. Tím dochází k výchově vlastních zaměstnanců a nabírání zkušeností. Využití zaměstnanců, kteří již nějakou dobu působí na pozici Specialista, k činnostem, jež obvykle spadají do kompetence zaměstnance o pozici výš, povede k vyšší motivovanosti pracovníků a jejich profesnímu růstu.

V následující tabulce je připraveno porovnání nákladů v případě zapojení pracovníka z pozice Specialista do této činnosti místo pracovníka z pozice Senior specialista. Je patrné, že i přerozdělení činností uvnitř týmu HC může vést k úsporám, ačkoliv pouze nákladovým, nikoli časovým. Je potřeba zdůraznit, že v rámci rozhodnutí o postupu při zpracování daňového přiznání je potřeba mít odborné kroky schválené od

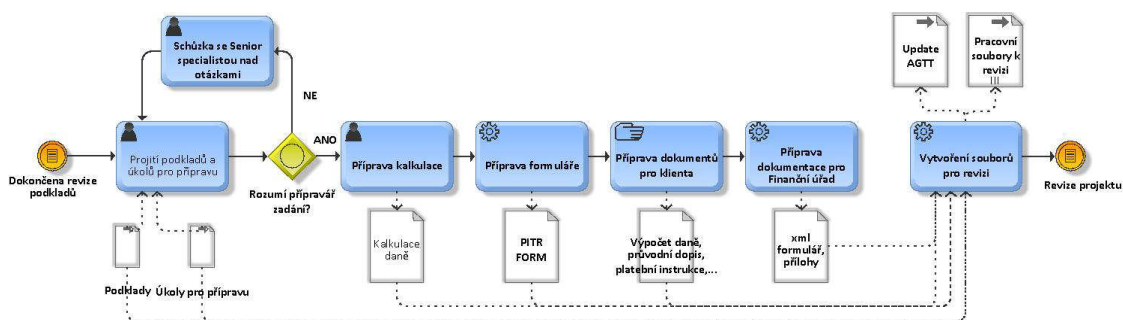
zodpovědného nadřízeného pracovníka, v tomto případě Manažera projektu. V rámci odborné diskuze se tedy zapojuje celý tým projektu, jak zaznamenává Tabulka 21:

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Manažer (130 j)	0,20	0,20	0,00 (0)
Senior specialista (90 j)	0,70	0,20	-0,50 (-45)
Specialista (50 j)	0,20	0,70	+0,50 (+25)
Souhrn	1,10	1,10	0,00 (-20)

Tabulka 21: Kalkulace úspory při přerozdělení činností uvnitř odborného týmu - subproces *Revize získaných podkladů*; zdroj: vlastní zpracování

Příprava kalkulače daně a formuláře daňového přiznání

Obdobně, jako v případě činnosti revize vstupních podkladů pro přípravu daňového přiznání, je i tato činnost vedena v kategorii odborných. Je tedy více jak nutné k této činnosti využít určité odborné znalosti a dovednosti, které nejsou standardním předpokladem pro pracovníky na pozicích administrátorů. Obrázek 26 znázorňuje průběh subprocesu přípravy kalkulače daně a formuláře daňového přiznání:



Obrázek 26: Zobrazení průběhu subprocesu *Příprava kalkulače daně a daňového přiznání*; zdroj: vlastní zpracování

Tento subproces představuje jádro klíčového procesu, neboť je v jeho průběhu vytvořena značná část kýženého produktu. V rámci plánovaných změn tento subproces neskrývá potenciál pro rozdělení a alokaci mezi týmem HC a administrátory. Případné optimalizace této činnosti může být dosaženo využitím administrátorů pro její plné zpracování v některých specifických případech.

V rámci všech daňových přiznání zpracovávaných týmem HC je možné nalézt určitou množinu daňových přiznání, která lze připravovat podle jednotného zadání a není potřeba podrobných znalostí v daňové oblasti. Jejich příprava je tedy možná pouze na základě podkladů a zadání vytvořeného během revize podkladů. Tento krok by

opět znamenal časovou úsporu v pozici Specialista, a zároveň i nákladovou úsporu, jak je patrné z následující Tabulky 22:

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Senior specialista (90 j)	0,00	0,20	+0,20 (+18)
Specialista (50 j)	1,50	0,00	-1,50 (-75)
Administrátor (15 j)	-,--	1,50	+1,50 (+22,5)
Souhrn	1,50	1,70	+0,20 (-34,5)

Tabulka 22: Zhodnocení možné úspory v procesu přípravy kalkulace daně a formuláře daňového přiznání; zdroj: vlastní zpracování

K zachování standardu služeb společnosti Alfa je potřeba odborného dozoru pro správnou přípravu dle odborného hlediska, tu v případě převedení činnosti na administrátora představuje možnost konzultace přípravy a metod se Senior specialistou, která však představuje změnu oproti původní kalkulaci. I přes zapojení pracovníka s vyšší sazbou však výsledná změna znamená pro tým HC úsporu.

Činnosti revizí daňového přiznání

I tato část procesu představuje značně odbornou činnost, jež klade důraz na znalosti a zkušenosti z oblasti daní. Tím je vyloučeno převedení činnosti na administrátory, avšak podobně jako v případě revize podkladů lze v rámci profesního a kariérního růstu tuto činnost v určitých případech svěřit pracovníkovi o kategorii nižší, v tomto případě pracovníkovi pozice Specialista.

Tabulka 23 vyjadřuje potenciální úsporu v jednotkách. V pohledu časového k úspoře nedochází, protože se jedná o tutéž činnost provedenou uvnitř týmu HC. Je potřeba však brát i jako výhodu převod části portfolia k dozorování na pozici Specialisty a tím efektivnější rozložení kapacity právě mezi Senior specialisty a Specialisty.

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Senior specialista (90 j)	0,70	0,00	-0,70 (-63)
Specialista (50 j)	0,00	0,70	+0,70 (+35)
Souhrn	0,70	0,70	+0,00 (-28)

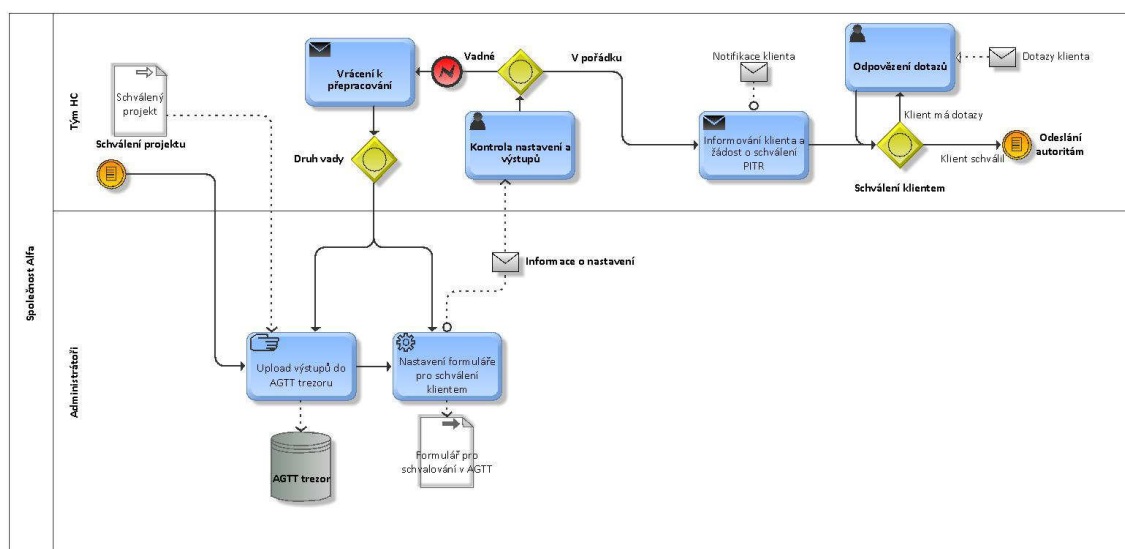
Tabulka 23: Výpočet potenciální úspory v subprocesu Revize I. kategorie v procesu Příprava daňového přiznání k daní z příjmů fyzických osob; zdroj: vlastní zpracování

V rámci subprocesu druhé revize tým HC změny nepředpokládá, jelikož se jedná o velmi důležitý úkon, který představuje schválení všech předcházejících činností a převzetí odpovědnosti za projekt, které je nutné provést právě na pozici minimálně Manažera. Toto rozhodnutí odpovídá bezpečnostním opatřením popsáním v kapitole 4.5.

Další úsporu by mohlo přinést využití administrátorů k úpravám již vypracovaných projektů, které však obsahují určitou vadu, zjištěnou při procesu revize. Tyto úpravy však nelze přímo paušalizovat a kategorizovat. Vždy záleží na konkrétním případě. Lze však předem určit, že například úpravu textu, opravu překlepů a doplnění některých údajů do formulářů mohou administrátoři vykonávat. Na druhou stranu se bude jednat o činnost, která by neměla být jejich hlavní činností, a svou rozmanitostí neumožňuje ani předem odhadnout množství, ani časovou náročnost těchto úprav.

Distribuce klientovi ke schválení výstupů

Tato činnost kombinuje administrativní činnost s činností odbornou. V jedné části se jedná o práci s datovými soubory a formuláři v AGTT, následně však dochází ke kontaktu klienta a odbornému poradenství v případě dotazů klienta. Klient očekává plnou obslužnost od odborníků týmu HC, je tedy nutné tento subproces přenastavit tak, aby komunikace probíhala výhradně mezi klientem a zástupci týmu HC. V následující grafice (Obrázek 27) je tato činnost znázorněna metodou BPMN po odloučení prvků, které lze efektivně převést na administrátory bez vlivu na komunikaci s klientem:



Obrázek 27: Grafické znázornění možné optimalizace subprocesu Distribuce daňového přiznání klientovi ke schválení; zdroj: vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené procesní mapy patrné, je směrem k administrátorům oddělena část zpracování a nahrání datových souborů do databáze pro klienta. Dále lze administrátory využít k nastavení formulářů a zaznamenání průběhu přípravy daňového přiznání do AGTT. Tím, že výstup těchto činností je ve vazbě na klienta, je nutná také kontrola jak sdílených souborů, tak nastavení formuláře pro klienta. To částečně snižuje maximální možnou úsporu, na druhé straně však dochází k eliminaci značných rizik. Nejvyšší riziko je sdílení nesprávné verze dokumentů, ba dokonce i dokumentů jiného klienta. Tím by mohla značně utrpět důvěra klienta vůči společnosti Alfa a také dobré jméno této společnosti.

Vlivem zařazení kontrolní činnosti, která původně nebyla povinnou součástí předmětného subprocesu, není hodnotová úspora tak vysoká, avšak opět dochází k přerozdělení kapacit na řadových pozicích (Specialista, Senior Specialista), čímž je splněn jeden z vytyčených cílů společnosti Alfa pro reorganizaci procesů. Hodnotové vyjádření obsahuje Tabulka 24:

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Ředitel (210 j)	0,20	0,20	0,00 (0)
Manažer (130 j)	0,30	0,40	+0,10 (+13)
Senior specialista (90 j)	0,30	0,10	-0,20 (-18)
Specialista (50 j)	0,30	0,00	-0,30 (-15)
Administrátor (15 j)	-,--	0,60	+0,60 (+9)
Souhrn	1,10	1,30	+0,20 (-11)

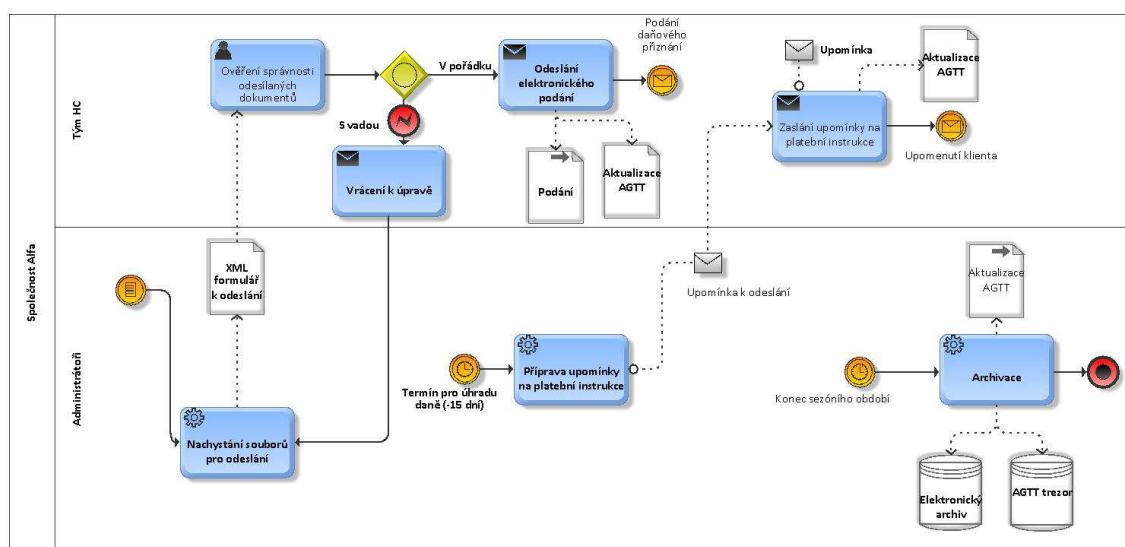
Tabulka 24: Výpočet vlivu změny v subprocesu *Distribuce klientovi ke schválení výstupů*; zdroj: vlastní zpracování

Odeslání daňového přiznání orgánům Finanční správy

Tento subproces je částečně vázán zákonnými povinnostmi a oprávněním dle plné moci. Tím je přenositelnost tohoto subprocesu, ač je z větší míry administrativní, omezena. Je však možné činnosti původně vykonávané Specialistou, které jsou spjaté s archivací dle interních požadavků společnosti Alfa, převést na administrátory.

Důležitou podmínkou pro úpravu tohoto subprocesu je tedy nastavení archivace, dodržení podmínek dle zákona a omezení komunikace s orgány Finanční správy nebo s klientem pouze na členy týmu HC. Jak je patrné z následující grafiky na tým HC, konkrétně na osobu odpovědnou za odeslání, náleží pouze činnost, která musí být dle zákona vykonána onou osobou.

Následně je činnost dokončena administrátorem. Jsou uloženy finální archivační soubory za celý proces, vč. všech předcházejících činností, stejně jako záznam o průběhu celého procesu. Tím je splněna podmínka pro řízení rizika dle interních pravidel společnosti Alfa. Zároveň je možné tuto činnost provést i v jiný časový úsek, například hromadně po skončení sezónního období. Tím by mohlo dojít k časové úspoře u totožného úkonu. Je však nutné oddělit výstup – aktualizace AGTT, který je potřeba vykonat oproti původnímu nastavení ve dvou různých místech, aby bylo možné sledovat průběh jednotlivých činností a jejich dokončení. Výsledně tedy dojde k rozdělení na tři samostatné subprocesy, jak znázorňuje Obrázek 28 níže:



Obrázek 28: Návrh možné optimalizace subprocesu *Odeslání daňového přiznání orgánům Finanční správy*; zdroj: vlastní zpracování

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Ředitel (210 j)	0,20	0,20	0,00 (0)
Specialista (50 j)	0,40	0,10	-0,30 (-15)
Administrátor (15 j)	-,--	0,30	+0,30 (+4,5)
Souhrn	0,60	0,60	0,00 (-10,5)

Tabulka 25: Výpočet úspor z možné optimalizace subprocesu *Odeslání daňového přiznání orgánům Finanční správy*; zdroj: vlastní zpracování

5.2.2. Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů

Jak již bylo specifikováno v kapitole 4.3.2, tento proces se pravidelně opakuje v měsíčním intervalu, kdy nedochází k významnějším odchylkám ve způsobu zpracování. Principy pro vypracování kalkulací jsou stanoveny na začátku roku při

nastavení kalkulace mzdového listu pro následujících 12 měsíců, včetně měsíce nastavení, a případné odchylky lze identifikovat při přejímce podkladů pro přípravu. Ačkoliv se příprava může lišit dle jednotlivého klienta, lze pomocí nastavení prvního měsíce definovat potřebné činnosti pro známé zdroje kalkulace. V případě nového zdroje nebo změny druhu podkladů lze požádat členy odborného týmu o aktualizaci zadání pro přípravu kalkulací.

Je tedy možné proces přípravy těchto pravidelných kalkulací nastavit tak, aby činnost mohla být ze značné části vykonávána přímo administrátory, kteří zpracují podklady do kalkulace, připraví výstupy a zašlou je členům týmu HC k revizi. Úprava procesu by měla nejen přearařit proces přípravy na administrátory, ale zajímavou možností představuje i zapojení pracovníků na pozici Specialista, který byl původně zodpovědný za přípravu kalkulací, do jejich revize. Specialista tím získá cenné zkušenosti s vedením osoby zodpovědné za přípravu a kontroly její práce.

V následujících tabulkách (Tabulka 26 až Tabulka 29) a BPMN diagramu (Obrázek 29) jsou vyjádřeny plánované možnosti pro optimalizaci zkoumaného procesu. Obrázek 29 je také uveden ve formátu A3 jako Příloha 3 práce.

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Ředitel (210 j)	0,20	0,20	0,00 (0)
Manažer (130 j)	0,40	0,40	0,00 (0)
Senior specialista (90 j)	0,90	0,90	0,00 (0)
Specialista (50 j)	1,20	0,20	-1,00 (-50)
Administrátor (15 j)	-,--	1,00	+1,00 (+15)
Souhrn	2,70	2,70	0,00 (-45)

Tabulka 26: Výčet úspor ze změny procesu Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů - změna přípravaře - agenda zaměstnavatele; zdroj: vlastní zpracování

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Manažer (130 j)	0,05	0,05	0,00 (0)
Senior specialista (90 j)	0,15	0,15	0,00 (0)
Specialista (50 j)	0,50	0,10	-0,40 (-20)
Administrátor (15 j)	-,--	0,40	+0,40 (+6)
Souhrn	0,70	0,70	0,00 (-14)

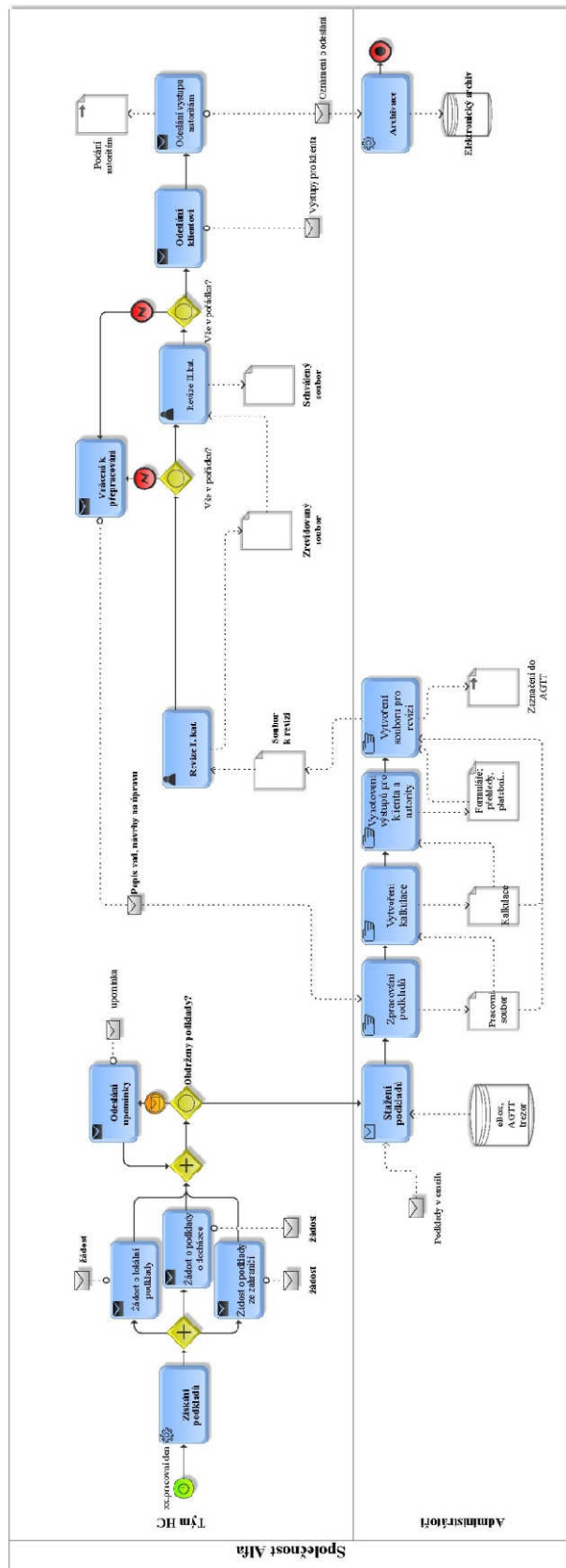
Tabulka 27: Výčet úspor ze změny procesu *Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů* - změna přípraváře - dodatečný zaměstnanec; zdroj: vlastní zpracování

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Ředitel (210 j)	0,20	0,20	0,00 (0)
Manažer (130 j)	0,40	0,40	0,00 (0)
Senior specialista (90 j)	0,90	0,20	-0,70 (-63)
Specialista (50 j)	1,20	0,90	-0,30 (-15)
Administrátor (15 j)	-,--	1,00	+1,00 (+15)
Souhrn	2,70	2,70	0,00 (-63)

Tabulka 28: Výčet úspor ze změny procesu *Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů* - změna přípraváře a kontrolora- agenda zaměstnavatele; zdroj: vlastní zpracování

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Manažer (130 j)	0,05	0,05	0,00 (0)
Senior specialista (90 j)	0,15	0,00	-0,15 (-13,5)
Specialista (50 j)	0,50	0,25	-0,25 (-12,5)
Administrátor (15 j)	-,--	0,40	+0,40 (+6)
Souhrn	0,70	0,70	0,00 (-20)

Tabulka 29: Výčet úspor ze změny procesu *Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů* - změna přípraváře a kontrolora- dodatečný zaměstnanec; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 29: Znárodnění změny procesu Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů; zdroj: vlastní zpracování, v plném zobrazení uveden jako Příloha 1 této práce

Tým HC i v případě tohoto procesu trvá na dodržení interních procedur týkajících se odpovědnosti za výstupy a komunikace s klientem. Proto i po provedení změn musí být zachována trojí kontrola. Dále je v rámci bezpečnosti nutné dodržet pravidlo, že veškerou přímou komunikaci zajišťuje tým HC, tudíž tato činnost nebude na administrátory převedena. Komunikaci při vyžádání podkladů zajišťuje Specialista a Senior specialista, zatímco doručení klientovi je v dikci pozice Manažera nebo Senior specialisty, dle nastavení konkrétního klienta. Zmocnění pro komunikaci s autoritami v rámci týmu HC by měl zastávat v tomto případě minimálně post Manažera, pro kalkulace změn je počítáno s postem Ředitele týmu, který je častěji ke zmocnění využíván.

5.2.3. Zalistrování dokumentů u autorit

Proces zalistrování dokumentů u autorit, myšleno primárně plné moci, představuje relativně specifický proces, na rozdíl od ostatních zkoumaných procesů, je tento proces přímo vázán na originální dokument obdrženy od klienta.

Je potřebné nejprve klienta informovat o potřebě zmocnění, následně nachystat vzory dokumentů pro klienta a jejich odeslání. V dokumentech je poskytnut kontakt na odpovědné týmy HC, v případě potřeby klienta konzultovat zmocnění, jeho potřebu a šíři. Ke komunikaci s klientem tudíž i nadále musíme dodržovat podmínky společnosti Alfa, a přímou komunikaci ponechat na členech týmu HC. Dále nelze odloučit činnosti vázané na konkrétní členy týmu HC, tedy faktické přijetí zmocnění na základě spolupodepsání plné moci.

Tento proces taktéž podléhá kontrolním činnostem, k minimalizaci možných rizik z procesu vyplývajících. Primárně kontrolu odesílaných dokumentů ke klientovi, ale také kontrolu odesílaných dokumentů směrem k autoritám. Značné riziko představuje odeslání plné moci jiné autoritě, než je místně příslušná, neboť může dojít k marnému uplynutí zákonných lhůt nebo nedoručení důležitých dokumentů. Je proto nutné, případné změny v daném procesu provést šetrně.

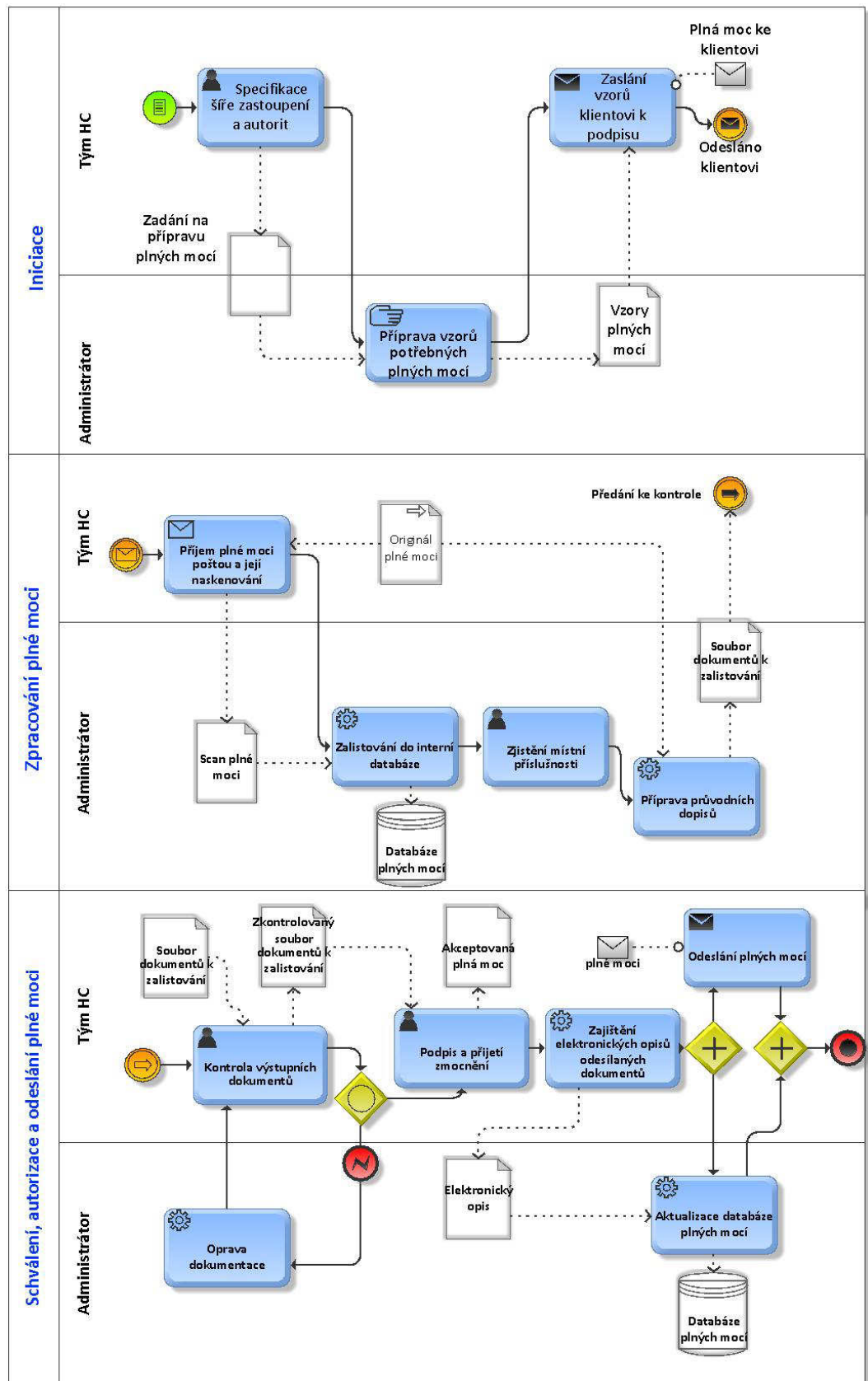
Administrátory lze v rámci zkoumaného procesu využít k následujícím činnostem:

- Příprava vzorů plných mocí;
- Zalistování plné moci do interní databáze;
- Zjištění místní příslušnosti na základě poskytnuté metodiky;
- Příprava průvodních dopisů;
- Aktualizace databáze plných mocí a archivace s tím spojená.

V následující tabulce (Tabulka 30) a grafice (Obrázek 30) jsou zaznačeny úpravy v procesu při zapojení administrátorů:

Pozice (sazba v jednotkách)	Původní nastavení	Plánované nastavení	Změna časová (jednotky)
Ředitel (210 j)	0,10	0,10	0,00 (0)
Manažer (130 j)	0,15	0,15	0,00 (0)
Senior specialista (90 j)	0,30	0,30	0,00 (0)
Specialista (50 j)	0,75	0,15	-0,60 (-30)
Administrátor (15 j)	-,--	0,60	+0,60 (+9)
Souhrn	1,30	1,30	0,00 (-21)

Tabulka 30: Propočet úspory z navrhované změny procesu Zalistování dokumentů u autorit; zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 30: Grafické zobrazení navrhovaných změn v procesu Zalistování dokumentů u autorit; zdroj: vlastní zpracování

5.3. Nutné kroky k implementaci

Odhodlání společnosti Alfa a týmu HC ke změně původního nastavení procesů je nutné brát jako pozitivní vývoj uvnitř společnosti. K zajištění správného fungování upravených procesů je potřeba se zaměřit před přesunem jednotlivých činností, případně při předávacích schůzkách a v předávacích materiálech na několik strategických oblastí, které si nyní rozebereme.

5.3.1. Určení týmu pro provedení změn

Tým HC, který jako první provádí zapojení administrátorů do jejich běžné činnosti, potřebuje vytvořit pracovní skupinu (tým), který bude odpovědný za jednotlivé kroky při přidávání agendy a dodržení nastavených pravidel. Dále bude v zodpovědnosti pracovní skupiny zajistit, aby administrátoři získali znalost jednotlivých používaných aplikací a databází.

Vhodné je vybrání týmu napříč jednotlivými pozicemi, tak aby všechny pozice mohly podat zpětnou vazbu vůči své části procesu, případně potvrdit jak tato změna celý proces ovlivní.

5.3.2. Manuály a kontrolní listy

Pro každý proces, který bude rozdělen mezi administrátory a tým HC je potřeba vytvořit podrobný manuál, který sekvenčně provede administrátora jeho částí procesu. Zároveň však vyšší přidanou hodnotu budou mít manuály, které pokryjí celý proces, tedy nejen část prováděnou administrátorem. Zmapování celého procesu, stejně jako vytvoření manuálu pro postup ve všech činnostech procesu vede k možnému budoucímu zlepšování tohoto procesu v dikci PDCA.

I formulace první verze manuálu současného procesu může vést k objevení neaktuálních nebo nepotřebných kroků, které proces prodlužují a tudíž také prodražují. Ucelené vyjádření všech potřebných činností spolu s jejich mapováním tedy může přinést značné úspory.

Za vyhotovení manuálů bude odpovědná pracovní skupina pro změny, která má za úkol zadat jednotlivým členům týmu HC vytvoření manuálů pro jednotlivé procesy. na základě vytvořených manuálů je možné zaučit administrátory, případně ověřit funkčnost manuálu vůči osobě bez zkušeností v daném procesu, tak aby se manuál

doplnil. Společnost Alfa dlouhodobě nabírá každoročně nové pracovníky na začátečnické pozice, kterým tyto manuály také ulehčí start jejich kariéry.

Součástí manuálů by měl být také kontrolní list procesu (tzv. checklist), který pomáhá zaznamenat průběh sledovaného procesu a sebekontroly. Umožňuje pracovníkovi zkontrolovat, že žádný z důležitých bodů procesu nebyl vynechán, případně je možné dohledat, kým byl proveden. To bude velmi důležitá informace v případě rozšíření činností administrátorů a jejich počtu při případném založení SSC.

5.3.3. Přechodové můstky

Přechodové můstky představují důležitý komunikační kanál pro rozdělení procesů. Je potřeba stanovit přesné přechody, kdy proces bude předáván mezi administrátory a týmem HC. Přechodové můstky musí být definovány následujícími kritérii:

- Předávající;
- Forma předání;
- Přebírající;
- Rozsah předání.

Přechodové můstky budou definované jak v manuálu k procesu, tak v kontrolním listu. V rámci kontrolního listu by bylo vhodné zaznamenat také časové údaje, aby bylo možné měřit efektivnost procesu pro jeho přepracování a rozdělení. Jako přechodové můstky v týmu HC budou používány následující nástroje:

- Emailová zpráva;
- Informace (body přípravy) zaznamenané v AGTT distribuované pravidelným reportem;
- Předání fyzických dokumentů.

5.3.4. Komunikační model

V rámci implementace prvků procesního managementu a začlenění administrátorů do činnosti týmu HC je potřeba nastavit komunikační model, aby bylo docíleno co nejefektivnější komunikace.

Uvnitř týmu HC je nutné určit osobu jako jednotný komunikační bod, tzv. single point of contact. Je více než vhodné, aby tato osoba byla členem pracovní skupiny pro

implementaci administrátorů, neboť bude mít k dispozici veškeré informace o převáděných procesech, řešených problémech a nastavených plánech. Jakmile bude rozšířen i tým administrátorů, případně budou-li administrátoři zařazeni do projektu SSC, je nutné vybrat odpovědnou osobu za komunikaci i na straně administrátorů.

Komunikační bod má za úkol sběr informací a připomínek ohledně prováděných procesů a spolupráce mezi týmem HC a administrátory. V rámci pravidelných schůzek nebo telefonických konferencí budou řešeny jak provozní témata, tak zpětná vazba od jednotlivých osob zúčastněných na jednotlivých procesech. Četnost pravidelných schůzek je závislá na sezónním období v týmu HC. K pravidelnému vyhodnocení činností administrátorů a potenciálních konfliktů by mělo docházet nejméně každé dva týdny, neboť předmětem převodu jsou i procesy, které nejsou spjaty se sezónním obdobím, a které je tedy vhodné vyhodnocovat častěji. Například proces *Zpracování měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů* probíhá pravidelně každý měsíc a tým HC může k dlouhodobému zpracování převést na administrátory několik různých klientů.

V rámci pravidelných komunikačních setkání je možné také monitorovat kapacitu administrátorů a určit potenciální možnosti pro rozšíření jejich služeb. V rámci týmu HC je možné využít administrátory i v případě procesu, který nebyl standardizován, na tzv. ad hoc činnost. Tato činnost musí být schválena právě osobou zodpovědnou za komunikaci v týmu HC, která má o dostupné kapacitě přehled. Při přidělování těchto ad hoc činností je však nutné brát v potaz, že schopnosti a znalosti administrátorů nemusí odpovídat znalostem a schopnostem pracovníků na pozici Specialista, což nicméně nevylučuje jejich zapojení do dalších činností.

Jelikož pro pilotní projekt je i z důvodu zastupitelnosti počítáno s více jak jedním administrátorem, je plánováno založení společné emailové schránky pro komunikaci s týmem administrátorů. Tím je umožněno seznámit všechny administrátory s činnostmi k vykonání, a efektivní rozdělení zadaných úkolů mezi administrátory dle jejich aktuálních kapacit.

6. Zhodnocení přínosu návrhu řešení

V kapitole 5 jsme si představili návrhy řešení kapacitních problémů týmu HC v sezóně přípravy daňového přiznání k dani z příjmu fyzických osob. Nyní si uvedené návrhy vyhodnotíme a to, jak z pohledu proveditelnosti, tak z pohledu očekávaných úspor a možných modifikací.

Tým HC počítá pro pilotní implementaci administrátorů do svých procesů s najmutím dvou až tří administrátorů. Pilotní projekt má časově omezené zadání na jeden rok. Následně bude vyhodnocen přínos změn pro tým HC a potenciální další možnosti společnosti Alfa k využití týmu administrátorů i v jiných odděleních.

6.1. Odloučení procesů

V rámci navrhovaných změn má dojít k odloučení určitých činností a subprocessů z týmu HC na tým administrátorů. V rámci návrhové části diplomové práce byly popsány v notaci BPMN procesy, v nichž vidí tým HC největší potenciál pro pilotní projekt. V rámci přesunu činností na administrátory je však nutné brát ohled na určité mantinely.

V rámci vytvoření týmu administrátorů je potřeba hledět na smysluplnost odlučovaných činností a aktivit, stejně jako na rovnoměrné rozložení zadávané práce v čase. Nežádaným efektem by bylo převedení úkolů, které jsou časově omezeny jen na konkrétní období, např. jeden týden v měsíci, na tým administrátorů a tím docílit jejich přetížení v krátkém období. Toto riziko vzniká nejvíce u procesu *Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů*. Tím, že tento proces je každý měsíc vázán na konkrétní zákonem stanovené termíny, ale nelze jej provést dříve, než po skončení měsíce, za něž jsou kalkulace zpracovávány, vzniká pouze úzké časové pásmo, kdy musí být kalkulace s nimi související činnosti provedeny. Je tedy nutné pečlivě určit, jakou kapacitu budou administrátoři mít pro tento proces v pravidelném období.

Tým HC je připraven v případě zjištění dlouhodobé volné kapacity v konkrétních obdobích provést identifikaci dalších procesů, které by mohly být administrátorům svěřeny. V případě přetížení týmu administrátorů v dlouhodobém horizontu jen po určité část měsíce má společnost Alfa připravena následující možná řešení:

- Doplnění administrátorů o studenty nebo pracovníky na částečný úvazek;
- Ponechání některých klientů ke zpracování v týmu HC dle původního nastavení;
- Zavedení modelu pružné pracovní doby a konta pracovní doby.

Z dlouhodobého hlediska je primárně první návrh i s ohledem na umístění administrátorského týmu pro společnost Alfa velmi atraktivní.

Negativní vlastností odloučení procesů do jiného týmu, v tomto případě týmu administrátorů, mohou být také v omezení přímé kontroly nad celým procesem. V týmu HC se také vyskytují názory ohledně problematické komunikace sounáležitosti odborného týmu HC a administrátorského týmu pracujícího pro tým HC. Tuto oblast však plánuje tým HC vyřešit následujícími opatřeními:

- K zaučení administrátorů dojde v lokalitě původního týmu;
- V průběhu činnosti administrátorského týmu v nové lokaci budou členové odborného týmu na pravidelné bázi působit u administrátorského týmu, za účelem odborné pomoci;
- Zahrnutí administrátorského týmu do týmových aktivit a soutěží, které pomáhají ke tmelení týmu.

6.1.1. Příprava daňového přiznání k dani z příjmu fyzických osob

V minulých obdobích připravoval tým HC pro své klienty 600 až 800 daňových přiznání ročně. V rámci možností odloučit spolu s administrativními úkony také samotné zpracování daňového přiznání je potřeba připravit podmínky, pro identifikaci kalkulací, které mohou být připravovány v rámci činnosti administrátorů. V rámci zjednodušení budoucího určování bych navrhoval nastavení metodiky pro třídění klientů pro jejich převod k přípravě administrátorem. Dle aktuálních odhadů členů týmu HC lze identifikovat 150 až 250 daňových přiznání, jejichž kalkulace by mohla být připravena administrátorem. Toto číslo si následně vyhodnotíme, při zjišťování plánované kapacity administrátorů.

Pro hodnocení získané úspory byla stanovena průměrná kalkulace času dle jednotlivých pracovníků na přípravu daňového přiznání. Tato kalkulace je vytvořena na předpokladu průměrné náročnosti připravovaného daňového období. V rámci

procesu přípravy daňového přiznání rozlišíme 2 různé kalkulace úspory. Jelikož se nabízí dvě různé možnosti převodu činnosti na administrátory, je nutné si vyhodnotit obě varianty samostatně, tak jak je provedeno v následujících tabulkách (Tabulka 31 a Tabulka 32):

Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob					
Činnost/Pozice	Partner Ředitel Senior Manažer	Manažer	Senior specialista	Specialista	Administrátor
Autorizace	/	0,10	0,10	0,00	0,30
Získání podkladů pro přípravu:		0,00	0,20	0,10	0,50
Revize získaných podkladů:		0,20	0,70	0,20	0,00
Příprava kalkulace a PİTR:		0,00	0,00	1,50	0,00
Revize I:		0,00	0,70	0,00	0,00
Revize II:		0,50	0,00	0,00	0,00
Distribuce klientovi:	0,20	0,40	0,10	0,00	0,60
Odeslání PİTR	0,20	0,00	0,00	0,10	0,30
Celkem strávených hodin	0,40	1,20	1,80	1,90	1,70
Hodinová sazba dle pozic	180-240	130	90	50	15
Cena za úkony dle pozic	84	156	162	95	25,50
Původní časová dotace	0,40	1,30	2,20	2,90	-,--
Původní cena za úkony	84	169	198	145	-,--
Cena před změnou	596 jednotek za vzorový PİTR				
Cena po změně	522,50 jednotek za vzorový PİTR				

Tabulka 31: Výpočet vzorové ceny po provedení optimalizace procesu Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob - první varianta; zdroj: vlastní zpracování

Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob					
Činnost/Pozice	Partner Ředitel Senior Manažer	Manažer	Senior specialista	Specialista	Administrátor
Autorizace		0,10	0,10	0,00	0,30
Získání podkladů pro přípravu:		0,00	0,20	0,10	0,50
Revize získaných podkladů:		0,20	0,70	0,20	0,00
Příprava kalkulace a PITR:		0,00	0,00	0,00	1,50
Revize I:		0,00	0,00	0,70	0,00
Revize II:		0,50	0,00	0,00	0,00
Distribuce klientovi:	0,20	0,40	0,10	0,00	0,60
Odeslání PITR	0,20	0,00	0,00	0,10	0,30
Celkem strávených hodin	0,40	1,20	1,10	1,10	3,20
Hodinová sazba dle pozic	180-240	130	90	50	15
Cena za úkony dle pozic	84	156	99	55	48
Původní časová dotace	0,40	1,30	2,20	2,90	-,--
Původní cena za úkony	84	169	198	145	-,--
Cena před změnou	596 jednotek za vzorový PITR				
Cena po změně	442 jednotek za vzorový PITR				

Tabulka 32: Výpočet vzorové ceny po provedení optimalizace procesu Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob - druhá varianta; zdroj: vlastní zpracování

V případě odloučení pouze administrativních a servisních úkonů by v případě zkoumaného procesu došlo hodnotové úspoře ve výši 12,33%. Tato varianta zachovává pozice subprocesy přípravy produktu i jeho kontroly jeho původním vlastníkům, tudíž

není kvalita výsledného produktu ovlivněna. Dalším zkoumaným ukazatelem je snížení objemu činností na pozici Specialista, ke které dojde v období hlavní sezóny. Dle původní vzorové kalkulace byl Specialista zapojen do procesu časovou dotací 2,9 hodiny, zatímco po implementaci navrhované změny by jeho čas strávený nad jedním daňovým přiznáním klesl o 34,5%. Právě na základě tohoto ukazatele můžeme zhodnotit, že navrhovaná změna je opodstatněná, neboť uvolní v sezónním období kapacitu v pozici Specialista pro přípravu jiných poradenských projektů.

Druhá varianta umožňuje využití nově vzniklé pozice Administrátora i pro samotnou přípravu daňového přiznání, jako výstupu ze zkoumaného procesu, posunutím revizní činnosti na pozici Specialisty, čímž dojde jak k uvolněním kapacity Specialisty vlivem odebrání činnosti přípravy kalkulace a výstupů, tak uvolnění kapacity Senior specialisty vlivem změny osoby zodpovědné za prvotní revizi. Plánovaná úspora z daňového přiznání zpracovaného dle této varianty by byla v hodnotových jednotkách o 25,84% nižší než v původním procesu. Zároveň by vytíženost Specialisty klesla o 62%, vlivem přebrání časově náročného procesu přípravy kalkulace a výstupů administrátory.

Na základě výše uvedených ukazatelů doporučuji týmu HC přesně stanovit podmínky pro identifikaci daňových přiznání, které budou zasílány ke zpracování do administrativního týmu. Rozličná náročnost jednotlivých daňových přiznání umožňuje implementaci obou navrhovaných variant, z nichž každá má různé klady a zápory. Ani jedna z variant nemá za výsledek snížení kvality zkoumaného procesu a jeho produktů, čímž je splněno zadání společnosti Alfa pro jeho odloučení.

6.1.2. Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů

Zkoumaný proces je účelný a jasně definovaný týmem HC. V rámci provedené analýzy byly definovány subprocesy, které mají značně servisní charakter, neboť připravované kalkulace mají úzce definované zdroje, jejichž vliv na kalkulaci je nastaven v rámci úvodního nastavení kalkulace, z pravidla v první kalkulaci za daný kalendářní rok. Tím je předpoklad efektivního zapojení administrátorů do přípravy těchto kalkulací, které je potřeba pravidelně každý měsíc připravovat.

Odborné činnosti jsou nastaveny odborným týmem, tedy týmem HC, v případě administrátorů se jedná pouze o nahrazení proměnných hodnot v kalkulacích

a vytvoření výstupů dle vzorů, jež jsou na kalkulaci namapované. Tím je možné i činnost, jež není přímo definovaná jako servisní a podpůrná, odloučit pro zpracování administrátorem, bez vlivu na kvalitu výsledného produktu.

V návrhové části jsou zmíněny dvě možné varianty pro přesun jednotlivých dílčích procesů. S ohledem na pravidelný průběh a určitou homogennost příprav jednotlivých kalkulací pro totožného klienta, je možné přesunout, jak proces přípravy od Specialisty na administrátora, tak převedení prvotní revize ze zodpovědnosti Senior specialisty na Specialistu.

V rámci zadání společnosti Alfa pro zapojení administrátorů do procesů týmu HC, je možné provést obě navrhované varianty, neboť obě znamenají nákladovou úsporu, není dotčena kvalita produktu a dojde k přerozdělení kapacity pro pozici Specialisty pro období mimo hlavní sezónu. Komunikační pravidla pro jednání s klientem a autoritami zůstanou zachována také v obou variantách.

Tým HC má možnost definovat klienty, u nichž kontrola kalkulace vyžaduje zapojení zkušenějších pracovníků, a subprocess revize kalkulace zůstane dle původního nastavení. Následující Tabulka 33 ukazuje jakých úspor je možné navrhovanou změnou přípravaře docílit. K bližšímu pochopení tohoto procesu je potřeba zmínit, že kalkulace je tvořena pro klienty, kteří takto nechávají zpracovat 2 až 20 zaměstnanců. Celková úspora se tedy následně liší podle počtu zaměstnanců klienta, kteří jsou součástí kalkulace.

Zpracování měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů – změna přípravaře			
Ukazatel	Původní proces	Optimalizovaný proces	Úspora
Hodnota celkem – agenda zaměstnavatele	235 jednotek	190 jednotek	45 jednotek 19%
Časová náročnost – Specialista – agenda zaměstnavatele	1,20 hodiny	0,20 hodiny	1 hodina 83%
Hodnota celkem – další zaměstnanec	45 jednotek	31 jednotek	14 jednotek 31%
Časová náročnost – Specialista – další zaměstnanec	0,50 hodiny	0,10 hodiny	0,40 hodiny 80%

Tabulka 33: Zhodnocení úspor ve změně procesu Zpracování měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů - změna přípravaře; zdroj: vlastní zpracování

Výslednou úsporu lze tedy určit dle jednotlivých klientských zakázek převedených v uvedeném režimu. V případě varianty, kdy bude i revize kalkulace převedena na levnější pozici Specialisty, je dosaženo ještě vyšší úspory. Hodnoty úspor

uvádí Tabulka 34. Avšak nejen úspory jsou v tomto směru hlavním zkoumaným parametrem. Postupné přebírání odpovědnější práce ze strany Specialisty představuje pro společnost Alfa velmi pozitivní prvek, kdy dochází k rychlejšímu technickému a odbornému růstu mladších odborníků. Společnost Alfa klade silný důraz na možnosti růstu svých pracovníků, tudíž i tento přínos je potřeba zohlednit.

Zpracování měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů – změna přípravaře i kontrolora			
Ukazatel	Původní proces	Optimalizovaný proces	Úspora
Hodnota celkem – agenda zaměstnavatele	235 jednotek	172 jednotek	63 jednotek 26,8%
Časová náročnost – Specialista – agenda zaměstnavatele	1,20 hodiny	0,90 hodiny	0,30 hodiny 25%
Časová náročnost – Senior specialista – agenda zaměstnavatele	0,90 hodiny	0,20 hodiny	0,70 hodiny 77,8%
Hodnota celkem – další zaměstnanec	45 jednotek	25 jednotek	20 jednotek 44,4%
Časová náročnost – Senior specialista – další zaměstnanec	0,50 hodiny	0,25 hodiny	0,25 hodiny 50%
Časová náročnost – Specialista – další zaměstnanec	0,50 hodiny	0,25 hodiny	0,25 hodiny 50%

Tabulka 34: Zhodnocení úspor ve změně procesu Zpracování měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů - změna přípravaře i kontrolora; zdroj: vlastní zpracování

V rámci převodu agendy zpracování mzdových kalkulačí je potřeba tedy rozlišit formu změny u jednotlivých klientů, kteří uvedenou službu využívají, a na základě sjednané změny připravit nutnou dokumentaci pro převod činnosti, zejména manuál pro přípravu.

6.1.3. Zalistování dokumentů u autorit

Tento proces lze identifikovat jako podpůrný proces servisního charakteru. Účel zkoumaného procesu není produkt, který přináší přímou hodnotu pro klienta. Zalistování plné moci umožňuje poskytnutí dalších služeb klientovi, a dle cenové politiky vůči konkrétním klientům může být tato služba samostatně zpoplatněna, případně je s nákladem na tuto službu počítáno při stanovení ceny za daňové přiznání. Přesto má tento proces svou hodnotu, která může sloužit k porovnání obou variant,

a právě skutečnost, že tato činnost není mnohdy přímo zpoplatněna, vytváří ze strany týmu HC tlak na jeho vyšší efektivnost.

V rámci zkoumaného procesu byly identifikovány úkony, jejichž převedení na administrátory nepovede k porušení podmínek nastavených společností Alfa pro odlučitelnost činností a subprocessů.

V rámci odloučení činností lze na administrátory převést, podobně jako u procesu přípravy daňového přiznání; servisní úkony související s aktualizací databází a sledovacích nástrojů společnosti Alfa. Dále lze administrátory využít k přípravě dokumentů na základě vzorů. Zhodnocení navrhovaných změn je zaznačeno v Tabulce 35:

Vyhodnocení změn procesu Zalistování dokumentů u autorit			
Ukazatel	Původní proces	Optimalizovaný proces	Úspora
Časová náročnost – Specialista – agenda zaměstnavatele	0,75 hodiny	0,15 hodiny	0,6 hodiny 80%
Hodnota celkem	105 jednotek	84 jednotek	21 jednotek 20%

Tabulka 35: Vyhodnocení změn procesu Zalistování dokumentů u autorit; zdroj: vlastní zpracování

Je potřeba zdůraznit, že nesprávné provedení tohoto procesu může vést ke vzniku značné škody, protože doručení plné moci nesprávné autoritě by v některých případech mohlo mít za důsledek neakceptování podání místně příslušným správcem daně, a s tím související náklady na penále za pozdní podání daňového přiznání, a příslušenství daně z pozdní úhrady. Na základě řádně podané plné moci je totiž automaticky prodloužen termín pro podání daňového přiznání dle příslušných ustanovení daňového řádu. Rozhodnutí o místní příslušnosti i nadále tedy zůstává dle původního nastavení v dikci týmu HC, stejně jako zajištění komunikace s klientem a správcem daně.

6.2. Případná rizika ze změny procesů

Narušení stávající struktury procesů a zapojení nového činitele do průběhu procesů, v tomto případě administrátorů sídlících v odloučeném místě, je citelný zásah do předmětného týmu.

V rámci zjištění možností odloučení jednotlivých činností jsou také vyhodnocena rizika spojená s odloučením, včetně návrhu preventivních opatření k jejich eliminaci. Jednotlivá identifikovaná rizika i preventivní opatření jsou uvedena v následující Tabulce 36:

Riziko	Preventivní opatření
Časové ztráty	Pravidelné měření časového průběhu procesů;
Zvýšená chybovost	Vyšší srozumitelnost zadání pro přípravu; Pravidelná aktualizace manuálů;
Komunikační bariéra	Zapojení on-line komunikačních nástrojů; Zapojení administrátorů do společných týmových aktivit;
Motivace administrátorů	Zachování možnosti převedení administrátorů při splnění podmínek pro pozice v týmu HC bez výběrového řízení, případně zkráceným výběrovým řízením;
Fluktuace v pozici administrátorů	Zajištění přinejmenším srovnatelných podmínek vůči ostatním centrům sdílených služeb; Možnost technického nebo kariérního růstu; Možnost změnit zaměření v případě vytvoření centra sdílených služeb pro více oddělení společnosti Alfa.

Tabulka 36: Výčet rizik a preventivní opatření s nimi spojená; zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší riziko společnost Alfa shledává v riziku fluktuace na pozici administrátorů, která bude i s ohledem na mzdové ohodnocení v porovnání se mzdou v týmu HC velmi náročná z pohledu motivace pracovníků, která je také identifikována jako potenciální riziko. Fluktuace pracovníků představuje značné náklady, které by musela společnost Alfa vyčlenit na nábor nových pracovníků a jejich zaškolení. Je tedy snazší investovat prostředky do zvýšení motivace pracovníků na pozici administrátorů.

Riziko časových ztrát je dáno zapojením dalšího článku do procesů týmu HC. Předpoklad časových ztrát je zvýšený primárně v období, kdy si bude jak tým HC, tak tým administrátorů uvykat na provedené změny. Z dlouhodobého hlediska by riziko časových ztrát mělo být eliminováno skutečností, že již v původním nastavení převažovala komunikace elektronickými nástroji.

Riziko zvýšené chybovosti je patrné ze zapojení neodborného personálu do činností, jejichž výsledkem je značně odborný produkt. K eliminaci zmíněného rizika mají sloužit manuály pro jednotlivé procesy a jejich pravidelné aktualizace. Dále je třeba brát ohled na srozumitelnost připravovaných zadání pro administrátory, na jejichž základě budou specifikovány metody a podklady, které má administrátor pro jednotlivé činnosti použít.

Navrhovaná opatření jsou z hlediska procesů, do nichž budou v pilotní fázi administrátoři zapojeni dostatečná. Je však nutné pravidelně vyhodnocovat úroveň zpracování a porovnat výstupy proti nastaveným normám. Je v dlouhodobém zájmu společnosti Alfa, aby zákazník nebyl provedenými změnami ovlivněn jinak, než případným poklesem cen nabízených služeb.

7. Závěr

Ve své práci jsem provedl analýzu procesů odborného týmu HC, který je součástí mezinárodní poradenské společnosti Alfa. Základem nabídky týmu HC je příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob a související poradenství. Společnosti Alfa klade důraz na poskytnutí nejvyššího komfortu pro klienta a zabezpečení jeho zájmů v rámci regulace dané legislativou.

První část práce seznámila čtenáře s teoretickými východisky a poté následovalo představení metodiky pro modelování procesů a představení metody Business Process Management Notation. Dále byla představena společnost Alfa, její zaměření a také tým HC, na jehož procesy a produkty jsem se v analytické části blíže zaměřil.

Stěžejní část práce představují tři procesy, jež společnost Alfa vybrala pro ověření proveditelnosti jejich vnitřního odčlenění do nového týmu administrátorů, který plánuje společnost Alfa vytvořit. Záměrem společnosti Alfa je snížení administrativních úkonů vykonávaných uvnitř odborných týmů a jejich odloučení do administrativního týmu.

Pomocí zmapování zadaných procesů jsem identifikoval činnosti uvnitř jednotlivých procesů, které nejsou vázány na odborné vzdělání a zkušenosti, a lze je převést pro zpracování do administrativního týmu. Čtenáře jsem seznámil s jednotlivými účastníky procesu, dokumenty a výstupy procesu. Na základě zpracované procesní analýzy jsem identifikoval možnosti pro zefektivnění průběhu procesu a zapojení administrátorů do sledovaných procesů. Výsledkem provedené analýzy je návrh možné změny dle zadání společnosti a vyhodnocení jejich přínosů. Dále jsem identifikoval možná rizika plynoucí z navrhovaných změn.

Práce je aplikována na společnost, v níž jsem dlouhodobě působil, a navrhované změny jsem měl možnost se zainteresovanými členy týmu HC konzultovat. Pozitivním přínosem této práce je, že se nezaměřuje jenom na nalezení úspor pomocí přesunu úkolů na pracovníky s nižší sazbou, ale také v rámci procesní analýzy identifikuje možnosti zlepšení i v jiných oblastech, například potenciálu pro lepší růst pracovníků v rámci navrhovaných změn. Má diplomová práce může sloužit vedení společnosti Alfa jako součást dokumentace pro provedení změn v týmu HC. Je potřeba zdůraznit, že procesy sledované touto prací nepředstavují veškeré procesy týmu HC, nýbrž důležitý vzorek pro posouzení možností a rozhodnutí o rozšíření původního záměru společnosti Alfa.

Seznam použitých zdrojů

Knižní a časopisecké zdroje

- (1) BRZOŇOVÁ, Ivana. Procesní řízení?: To přece máme!. *IT Systems: specializovaný měsíčník o podnikové informatice*. Brno: CCB s.r.o, 2007, **9**(11): 17-19. ISSN 1802-002x.
- (2) CARDA, Antonín. *Workflow. Řízení firemních procesů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 136 s. ISBN 80-247-0200-2.
- (3) CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c 2011., 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- (4) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- (5) DVOŘÁK, Drahošlav, Martin RÉPAL a Martin MAREČEK. *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 198 s. ISBN 978-80-251-3075-9.
- (6) GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (7) HARDY, Michael. Pareto's Law. *The Mathematical Intelligencer*. 2010, **32**(3): 38-43. DOI: 10.1007/s00283-010-9159-2. ISSN 0343-6993. Dostupné také z: <http://link.springer.com/10.1007/s00283-010-9159-2>
- (8) HARMON, Paul. *Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals*. Amsterdam: Elsevier, 2007, xli, 549 s. ISBN 978-0-12-374152-3.
- (9) HELDMAN, Kim. *PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2013, 672 s. ISBN 978-80-251-3799-4.
- (10) IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, vi, 272 s. ISBN 80-251-0461-3.
- (11) JESTON, John. *Business process management: practical guidelines to successful implementation*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2008, xxvii, 469 s. ISBN 978-0-75-068656-3.

- (12) KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- (13) KRYŠPÍN, Luděk a Lisa W HERSHMAN. *Ekonomika procesně řízených organizací: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 53 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-245-0965-2.
- (14) KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- (15) LU, Min H. *Handbook of Total Quality Management 2001* Edited by Christian N. Madu. *Handbook of Total Quality Management*. Kluwer Academic Publishers, 1998. 801 pp., ISBN: ISBN 0-412-75360-X.
- (16) MÜLLER, Miroslav. BPM business process management: Jak se mění vnímání procesů a tím i procesní modely. *IT Systems: specializovaný měsíčník o podnikové informatice*. 2007, 9(10): 28-29. ISSN 1802-002X.
- (17) MÜLLER, Miroslav. BPM business process management: Jak úspěšně modelovat procesy organizace. *IT Systems: specializovaný měsíčník o podnikové informatice*. Brno: CCB s.r.o, 2007, 9(11): 14-16. ISSN 1802-002x.
- (18) RAO, Ashok. *Total quality management: a cross functional perspective*. New York: Wiley, 1996, xxvi, 630 p. ISBN 04-711-0804-9.
- (19) ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
- (20) RUSKO, Michal a Jozef KLAČAN. Neztraťme se v procesech: Business process management. *IT Systems: specializovaný měsíčník o podnikové informatice*. Brno: CCB s.r.o, 2007, 9(12): 11. ISSN 1802-002x.
- (21) ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- (22) SOKOLOVSKY, Peter. *Tvorba a reengineering objektově orientovaných obchodních procesů*. 1. vyd. Veletiny: Science, 1999, 201 s. ISBN 80-860-8303-9.
- (23) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

- (24) SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- (25) ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- (26) *Business process management workshops: BPM 2006 international workshops, BPD, BPI, ENEI, GPWW, DPM, Semantics4WS, Vienna, Austria, September 4-7, 2006, proceedings*. 1st ed. New York: Springer, 2006, p. cm. ISBN 35-403-8444-8.
- (27) Interní podklady a manuály zkoumané společnosti.

Internetové zdroje

- (28) ARIS COMMUNITY, *ARIS Express* [online]. [cit. 2015-05-25]. Dostupné z <<http://www.ariscommunity.com/aris-express>>.
- (29) GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ, *Finanční správa* [online]. [cit. 2015-05-25]. Dostupné z <<http://www.financnisprava.cz/>>.
- (30) GRASSEOVÁ, Monika. *Management kybernetické bezpečnosti: Základy procesního řízení* [online]. In: . [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/15968/mod_resource/content/3/>.

Legislativní zdroje

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád.

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád.

Zákon č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy, způsob a všeobecná charakteristika podnikových procesů	17
Tabulka 2: Postup analýzy nastavení procesu a jeho vnitřní logiky	25
Tabulka 3: Souhrn výsledků analýzy nastavení procesu a jeho vnitřní logiky	26
Tabulka 4: Paretova analýza - příklad použití - omeleta	29
Tabulka 5: Tabulka pěti sloupců procesního modelu - výběr dodavatele	39
Tabulka 6: Interpretace prvků v BPMN	43
Tabulka 7: Ceník dle jednotlivých pracovních pozic	50
Tabulka 8: Globální popis průběhu procesu přípravy daňového přiznání k dani z příjmu fyzických osob	54
Tabulka 9: Znázornění stanovení normovaných cen za přípravu daňového přiznání	56
Tabulka 10: Určení zodpovědného týmu pro nastavení online nástrojů	57
Tabulka 11: Přehled zdrojů informací pro zpracování daňového přiznání.....	58
Tabulka 13: Výpočet ceny za zpracování mzdové agendy	68
Tabulka 17: Porovnání požadavků a podmínek pro zájemce o pozice administrátora a specialisty ve společnosti Alfa	80
Tabulka 18: Porovnání nákladů na zaměstnance v administrativním centru vůči odbornému zaměstnanci v týmu HC.....	81
Tabulka 19: Porovnání činnosti autorizace před a po odloučení činnosti	82
Tabulka 20: Hodnotové vyjádření navrhované změny v činnosti <i>Získání podkladů</i>	84
Tabulka 21: Kalkulace úspory při přerozdělení činností uvnitř odborného týmu - subproces <i>Revize získaných podkladů</i>	86
Tabulka 22: Zhodnocení možné úspory v procesu přípravy kalkulace daně a formuláře daňového přiznání.....	87
Tabulka 23: Výpočet potenciální úspory v subprocesu <i>Revize I. kategorie</i> v procesu <i>Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob</i>	87
Tabulka 24: Výpočet vlivu změny v subprocesu <i>Distribuce klientovi ke schválení výstupů</i>	89
Tabulka 25: Výpočet úspor z možné optimalizace subprocesu <i>Odeslání daňového přiznání organům Finanční správy</i>	90
Tabulka 26: Výčet úspor ze změny procesu <i>Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů</i> - změna přípraváře - agenda zaměstnavatele.....	91

Tabulka 27: Výčet úspor ze změny procesu <i>Příprava měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů</i> - změna přípraváře - dodatečný zaměstnanec.....	92
Tabulka 28: Výčet úspor ze změny procesu <i>Příprava měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů</i> - změna přípraváře a kontrolora- agenda zaměstnavatele	92
Tabulka 29: Výčet úspor ze změny procesu <i>Příprava měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů</i> - změna přípraváře a kontrolora- dodatečný zaměstnanec	92
Tabulka 30: Propočet úspory z navrhované změny procesu <i>Zalistování dokumentů u autorit</i>	95
Tabulka 31: Výpočet vzorové ceny po provedení optimalizace procesu <i>Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob</i> - první varianta.....	102
Tabulka 32: Výpočet vzorové ceny po provedení optimalizace procesu <i>Příprava daňového přiznání k dani z příjmů fyzických osob</i> - druhá varianta.....	103
Tabulka 33: Zhodnocení úspor ve změně procesu <i>Zpracování měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů</i> - změna přípraváře	105
Tabulka 34: Zhodnocení úspor ve změně procesu <i>Zpracování měsíčních mzdových kalkulačí a souvisejících výkazů</i> - změna přípraváře i kontrolora.....	106
Tabulka 35: Vyhodnocení změn procesu <i>Zalistování dokumentů u autorit</i>	107

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické znázornění procesu	14
Obrázek 2: Znázornění poměru vnímání vůči realitě - Iceberg	15
Obrázek 3: Globální model procesů v notaci Eriksson-Penker	20
Obrázek 4: Znázornění procesu „Ráno“ pomocí metody BPMN.....	22
Obrázek 5: Ishikawův diagram	30
Obrázek 6: Zjednodušený procesní model projektového managementu	32
Obrázek 7: Cyklus PDCA (Demingovo kolo)	32
Obrázek 8: Příklad hierarchie společnosti	36
Obrázek 9: Příklad varianty zmapování procesu metodou BPMN - obecný.....	37
Obrázek 10: Příklad varianty zmapování procesu - rozdělení do funkčních drah.....	38
Obrázek 11: Grafické znázornění paralelní spojky.....	44
Obrázek 12: Grafické znázornění logických spojek OR a XOR	44
Obrázek 13: Struktura týmu HC	49
Obrázek 14: Průběh hlavního procesu "Příprava daňového přiznání";	55
Obrázek 15: Zmapování průběhu získávání podkladů pro přípravu daňového přiznání	58
Obrázek 16: Zobrazení detailu činnosti "Revize podkladů"	60
Obrázek 17: Grafické znázornění subprocesu zpracování daňové kalkulace a daňového přiznání	62
Obrázek 18: Grafické znázornění procesu <i>Revize I. kategorie</i>	63
Obrázek 19: Grafické znázornění procesu <i>Revize II.kategorie - schválení</i>	64
Obrázek 20: Znázornění subprocesu <i>Distribuce daňového přiznání klientovi ke schválení</i>	65
Obrázek 21: Znázornění procesu <i>Odeslání daňového přiznání orgánům Finanční správy</i>	66
Obrázek 22: Znázornění procesu <i>Zpracování mzdové agendy</i>	69
Obrázek 23: Zobrazení procesu <i>Zalistování dokumentů u autorit</i>	73
Obrázek 24: Návrh optimalizace procesu autorizace daňového přiznání.....	83
Obrázek 25: Znázornění návrhu optimalizace činnosti <i>Získání podkladů</i>	84
Obrázek 26: Zobrazení průběhu subprocesu <i>Příprava kalkulace daně a daňového přiznání</i>	86

Obrázek 27: Grafické znázornění možné optimalizace subprocesu <i>Distribuce daňového přiznání klientovi ke schválení</i>	88
Obrázek 28: Návrh možné optimalizace subprocesu <i>Odeslání daňového přiznání orgánům Finanční správy</i>	90
Obrázek 29: Znázornění změny procesu <i>Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů</i>	93
Obrázek 30: Grafické zobrazení navrhovaných změn v procesu <i>Zalistování dokumentů u autorit</i>	96
Graf 1: Paretův diagram - příklad omeleta	29

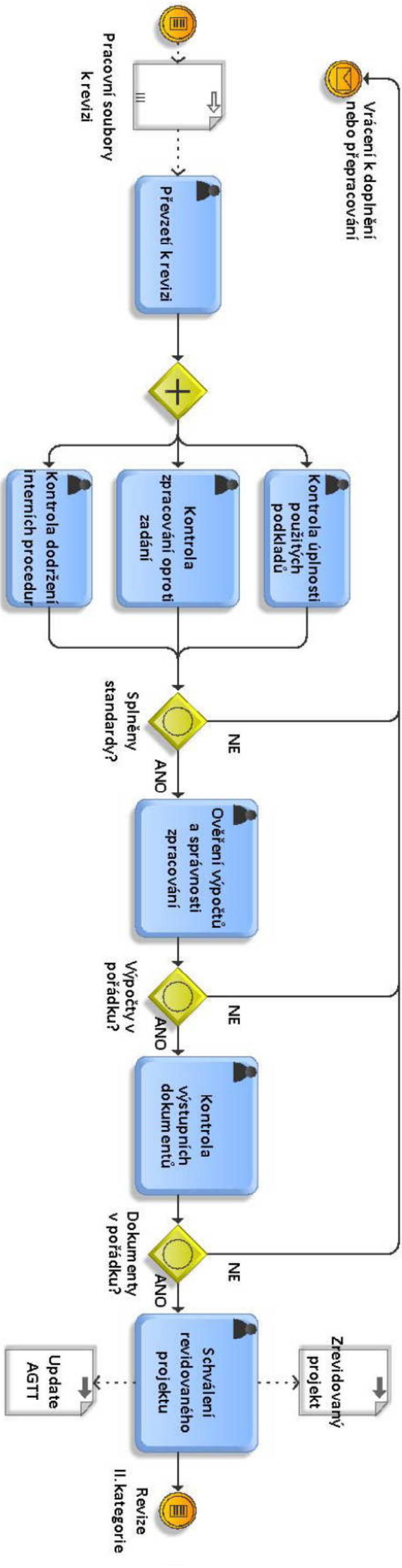
Seznam příloh

Příloha 1: Grafické znázornění procesu Revize I. kategorie;

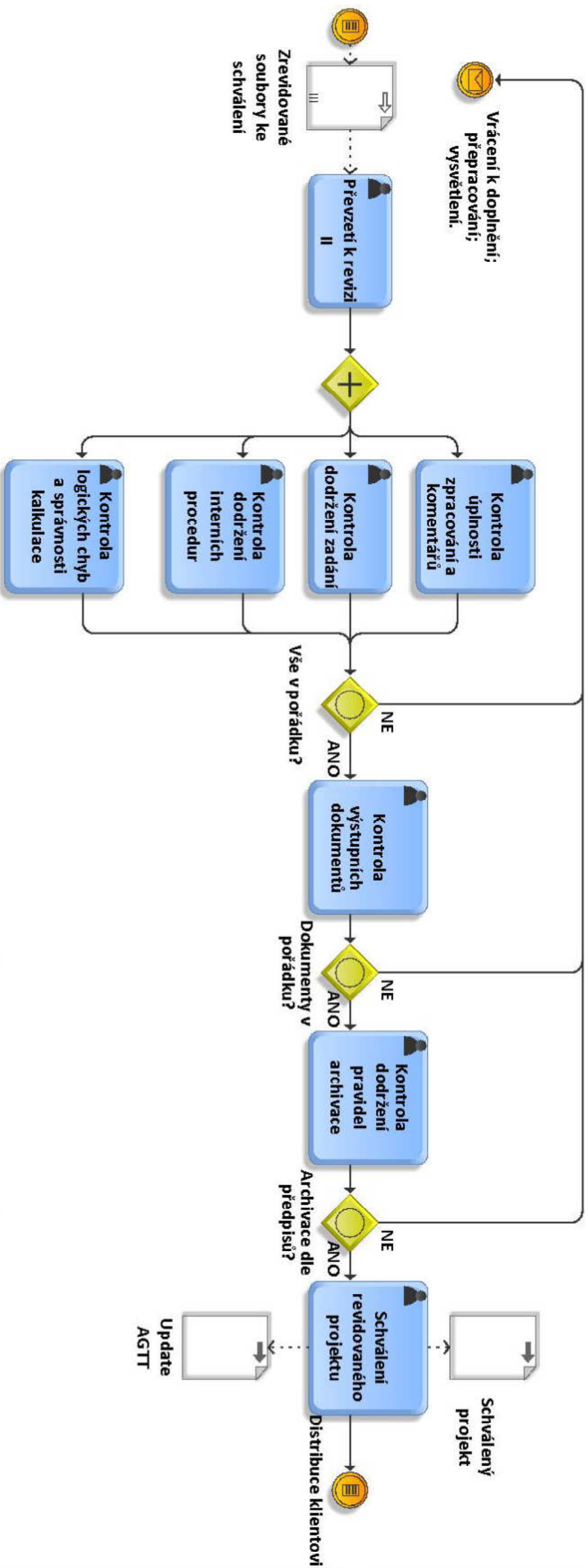
Příloha 2: Grafické znázornění procesu Revize II.kategorie – schválení;

Příloha 3: Znázornění změny procesu Příprava měsíčních mzdových kalkulací
a souvisejících výkazů.

Příloha 1 : Grafické znázornění procesu Revize I. kategorie



Příloha 2: Grafické znázornění procesu Revize II.kategorie – schválení



Príloha 3: Znáznornění změny procesu Příprava měsíčních mzdových kalkulací a souvisejících výkazů.

