



# Řízení vybraného podnikového procesu

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Martin Tobiška**

*Vedoucí práce:*

Ing. Eva Šírová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání bakalářské práce

# Řízení vybraného podnikového procesu

*Jméno a příjmení:* **Martin Tobiška**  
*Osobní číslo:* E18000495  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávající katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska spojená s problematikou lean office.
2. Analýza ve vybraném podniku.
3. Návrh, opatření, doporučení danému podniku.
4. Shrnutí výsledků bakalářské práce.

*Rozsah grafických prací:* dle potřeby dokumentace  
*Rozsah pracovní zprávy:* 30 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ. 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.  
CHIARINI, Andrea. 2013. *Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office*. New York: Springer. ISBN 8847025095.  
LOCHER, Drew. 2011. *Lean office and service simplified: the definitive how-to guide*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis Group. ISBN 1439820317.  
MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE. 2017. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0618-8.  
PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>  
Konzultant: Eva Špringrová (vedoucí mzdového servisního centra, ŠKODA AUTO a.s.)

*Vedoucí práce:* Ing. Eva Šírová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:* 31. října 2019  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

10. května 2020

Martin Tobiška



## **Anotace**

Bakalářská práce s názvem „Řízení vybraného podnikového procesu“ se zabývá filozofií Lean managementu a jejího využití v řízení administrativních procesů. Vybraným procesem, o kterém práce pojednává, je roční zúčtování daně a žádost o měsíční slevy na mzdovém servisním centru automobilového podniku. Práce obsahuje detailní popis procesu s náhledem do aplikace elektronické mzdové agendy, která nahradila doposud používané listinné formuláře. V následujících krocích je provedeno sbírání dat vhodných pro snímání počtu vytvořených žádostí v čase s ohledem na vytíženost mzdového servisního centra. Podle dané problematiky je poté analyzován aktuální stav procesu, jeho digitalizace a částečné automatizace. Výstupem práce je zdůraznění nedostatků a plýtvání v jednotlivých částech procesu společně s návrhem opatření, které by zajistily eliminaci takových nedostatků.

## **Annotation**

The bachelor's thesis entitled "Management of the selected business process" deals with the philosophy of Lean management and its use in the management of administrative processes. The selected process, which the thesis deals with, is the annual tax settlement and the application for monthly discounts at the car company's payroll service center. The thesis contains a detailed description of the process with an insight into the application of the electronic payroll, which replaced the previously used paper forms. In the following steps, data collection suitable for controlling the number of created requests at time and their expression in the form of occupancy of the payroll service center is performed. The current state of the process, its digitization and partial automation is then analyzed in the given issue. The end result of the thesis is to emphasize the deficiencies and wastage within the individual stages of the process including a proposal of measures eliminating such deficiencies.



## **Poděkování**

Nejdříve bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Šírové, Ph.D za podnětné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytovala při zpracovávání mé bakalářské práce a za čas, který mi věnovala. Současně bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří mně poskytli informace pro zdárné dopracování mé práce. Rád bych poděkoval také své rodině a všem přátelům, kteří mě při vytváření této práce podpořili, a bez jejichž pomoci by nebylo možné práci dokončit.



# Obsah

Úvod.....	16
1 Teoretická východiska spojená s Lean managementem .....	17
1.1 Historie Lean .....	17
1.2 Lean manufacturing .....	17
2 Lean office.....	19
2.1 Procesní prostředí .....	19
2.1.1 Základní pojmy .....	19
2.1.2 Řízení procesu .....	20
2.2 Identifikace plýtvání v administrativě .....	20
2.2.1 Druhy plýtvání.....	20
2.3 Metody zlepšování.....	22
2.3.1 DMAIC.....	22
2.3.2 Procesní mapa .....	23
2.3.3 Metoda 5S .....	24
2.3.4 POKA YOKE.....	25
2.3.5 Spaghetti diagram.....	25
2.4 Digitalizace .....	26
2.4.1 Digitalizace a správa dokumentů .....	26
3 Charakteristika mzdového servisního centra.....	28
3.1 Charakteristika žádostí .....	29
3.1.1 Papírové formuláře .....	29
3.1.2 Deset druhů plýtvání .....	30
3.2 Digitalizace žádostí.....	32
3.2.1 Žádost o měsíční slevy a daňová zvýhodnění .....	34
3.2.2 Žádost o roční zúčtování daně.....	36
3.3 Přizpůsobení pracoviště .....	38

3.4	Přístup pro zaměstnance .....	39
4	Analýza aktuálního stavu .....	40
4.1.1	Žádost vytvořená zaměstnancem .....	40
4.1.2	Vytvoření žádosti v aplikaci.....	42
4.1.3	Zpracování žádostí .....	46
4.1.4	Archivace .....	47
5	Návrhy na zlepšení procesů.....	48
5.1	Podpora vyplňování žádostí zaměstnanci.....	48
5.2	Změna směnování.....	48
5.2.1	Varianta I.....	49
5.2.2	Varianta II .....	49
5.3	Archivační program.....	51
5.3.1	Separovat (seiri) .....	51
5.3.2	Systematizovat (seiton) .....	51
5.3.3	Stále čistit (seiso) .....	52
5.3.4	Standardizovat (seiketsu) .....	52
5.3.5	Sebedisciplína (shitsuke).....	52
6	Zhodnocení přínosu navržených řešení .....	54
	Závěr.....	56

## Seznam ilustrací

Obrázek 1 VSM.....	24
Obrázek 2 Spaghetti diagram .....	26
Obrázek 3 Organizační schéma MSC .....	28
Obrázek 4 Popis procesu .....	29
Obrázek 5 Proces zpracování .....	30
Obrázek 6 Spaghetti diagram v MSC.....	32
Obrázek 7 eMA .....	33
Obrázek 8 Náhled žádostí .....	34
Obrázek 9 MSDZ Úvod .....	34
Obrázek 10 MSDZ Základní slevy.....	35
Obrázek 11 MSDZ Děti .....	36
Obrázek 12 Úvod RZD .....	37
Obrázek 13 Nové prostory kanceláře .....	38
Obrázek 14 Value stream map .....	41
Obrázek 15 MSDZ v čase .....	43
Obrázek 16 Náklady na daňové období .....	44
Obrázek 17 Vytíženost brigádníků 20. 01. 2020.....	45
Obrázek 18 Vytíženost brigádníků 27. 01. 2020.....	46
Obrázek 19 Směnnost I .....	49
Obrázek 20 Směnnost II.....	50
Obrázek 21 Žádosti MSC po implementaci .....	54
Obrázek 22 Náklady po uplatnění zlepšení.....	55

## Seznam tabulek

Tab. 1: Deset druhů plýtvání .....	21
Tab. 2: DMAIC .....	23

## Seznam použitých zkratk

DPČ	Dohoda o provedení pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
eMA	Elektronická mzdová agenda
MSC	Mzdové servisní centrum
MSDZ	Měsíční slevy a daňová zvýhodnění
PKI	Public Key Infrastructure
PZP	Potvrzení o zdanitelných příjmech
RZD	Roční zúčtování daně
SAP	Systems, Applications and Products in data processing

## Úvod

K udržení konkurenceschopnosti podniků je v dnešní době nezbytné zavádění nových technologií a snaha o neustálé zlepšování všech procesů. Podnik, který by vůči takovým změnám rezignoval by na nynějším trhu nemusel obstát.

Cílem této práce je vytvoření návrhu na zlepšení procesu ročního zúčtování daně na mzdovém servisním centru vybraného podniku pomocí filozofie Lean. Podnik, který si přál zachovat svůj název v anonymitě, působí v automobilovém průmyslu. Pokud se podnik rozhodne aplikovat lean přístupy, je vhodné tomu přizpůsobit kulturu celého podniku a provádět postupné změny v celém podniku, nikoli pouze v některých součástech. Jelikož hlavní činností firmy je výroba automobilů, je logicky na prvním místě optimalizace a neustálé zlepšování výrobních procesů. Nicméně se zvyšující se poptávkou po vozech musel podnik v posledních letech rozšířit výrobu a zajistit její zrychlení, což vedlo k přijetí vysokého počtu zaměstnanců v poměrně krátkém čase. K úměrným změnám v počtech zaměstnanců v nevýrobních procesech však nedocházelo.

Mzdové servisní centrum následně v průběhu ročního zúčtování daně dospělo do situace, která byla pro oddělení z pohledu zvládnutí zvýšeného pracovního zatížení časově neúnosná. Management podniku se tedy rozhodl začít s optimalizací také administrativních procesů a to pomocí projektového přístupu k řízení. Vybrané řešení bylo implementováno a po dvou letech jeho implementace a sběru dat, které podnik poskytl autorovi práce, bylo možné vytvořit analýzu celého procesu a navrhnout případná řešení, která by mohla vést k dalšímu kroku optimalizace.

V první části práce jsou vymezeny základní definice a pojmy, které bezprostředně souvisí s tématem lean six sigma. Další kapitoly jsou věnovány detailnímu popisu veškerých činností a procesů souvisejících s obdobím zpracovávání daní a následné analýze sesbíraných dat, na jejímž základě byly vytvořeny návrhy změn s potenciálně dlouhodobým a kladným ekonomickým dopadem.



# 1 Teoretická východiska spojená s Lean managementem

Teoretická část pojednává o zeštíhlování procesů v administrativě neboli Lean office. Pro lepší pochopení této problematiky je nutné seznámení s historickým vývojem myšlenky lean, která vzešla převážně z prostředí výroby.

## 1.1 Historie Lean

Počátek vývoje Lean lze datovat již k období masové výroby v USA kolem roku 1910, kdy začal průmyslník Henry Ford prosazovat teorie Fredericka Taylora, Franka Gilbretha, Henryho Gantta a dalších, s cílem dosáhnout co největší produkce automobilů za co nejkratší dobu. Toho Henry Ford dosáhl seřazením úkonů do jediné výrobní linky, kde byly automobily montovány ve sledu jednotlivých operací. Později však byla masová výroba nahrazena masovým přizpůsobováním zákazníkům. V polovině dvacátého století, kdy byla japonská společnost Toyota na pokraji úpadku, se manažer výrobní linky Taiichi Ohno zasloužil o její vzkříšení. Se svým kolegou vymyslel techniku SMED (Single Minute Exchange of Die), která měla za úkol rychlou přeměnu počínání podniku a změnit tak masovou výrobu na kratší a flexibilnější cykly dodávek zaměřených na požadavky spotřebitelů. (Svozilová, 2011)

Pojem Lean Manufacturing neboli „štíhlá výroba“ byl mimo jiné zmíněn v knize, jejímiž autory jsou Womack & Jones (2003). Autoři srovnávali řízení průmyslu v USA, Japonsku a Německu a spojili jejich jednotlivé části do jednoho celku. V roce 1996 vydali společně knihu Lean Thinking, kde definují 5 základních principů Lean:

- Hodnota.
- Hodnotový tok.
- Tok.
- Poptávka.
- Dokonalost.

## 1.2 Lean manufacturing

Dle Womacka & Jonese (2003) „*Lean je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu.*“ (překlad: Svozilová, 2011) Tuto definici podporuje i Dlabáč (2015), který Lean popisuje jako filozofii, která se eliminací plýtvání snaží dosáhnout zkrácení průběžné doby procesů.

Má-li být Lean implementován efektivně do jakéhokoliv podniku, je nezbytné, aby se stal součástí firemní kultury. Pouze v tomto případě bude maximalizován jeho užitek. Základem je jednoznačně standardizace jednotlivých procesů v podniku, při které by mělo dojít k objasnění vykonávaných procesů a stanovení pravidel, která pomohou udržovat kontrolu nad chodem systému. Až poté lze měřit dle analytických nástrojů a metod účinnost procesů na vytváření hodnoty. (Bauer & Haburaiová, 2015)

Lean pomáhá maximalizovat hodnotu zlepšením kvality a snížením původu plýtvání. Six Sigma pomáhá nalézt zdroj variace procesu neboli Six Sigma zjišťuje hlavní příčiny problému (Nedra, et al., 2019). Postupným propojováním těchto filozofií vznikl pojem Lean Six Sigma, který dle tvrzení Oláha & Poppa (2016) nemá přesnou a akceptovatelnou definici, ale mezi těmito dvěma metodami zlepšování kvality existuje mnoho spojení. Lean Six Sigma je obvykle používán kombinací obou metod tak, aby se snížily ztráty, zvýšil tok hodnot, opravily defekty, zvýšilo zaměření na zákazníka a snížilo kolísání výkonu procesu. Obecně je lepší, pokud se tyto dvě metody používají paralelně, namísto toho, aby byly prováděny samostatně. Zatímco definice Lean a Six Sigma se liší, cíl obou konceptů se zdá být podobný: snížení plýtvání a zdrojů při současném zlepšení spokojenosti zákazníků a finančních výsledků.

Lean zároveň preferuje implementaci změn v menších krocích, tento princip neustálého zlepšování pak nazýváme Kaizen. O organizaci lze říct, že se vyznačuje kulturou Kaizen, pokud oceňuje lidi, pečuje o jejich osobní rozvoj, buduje důvěru prostřednictvím společného cíle, směřuje k naplnění dlouhodobých zájmů, vytváří prostředí, v němž se problémy, abnormality a nesrovnalosti nejenže povolují, ale jsou dokonce vítány (Miller Jon, 2017). Bauer a Haburaiová (2015) tvrdí, že mnoho podniků se po dosažení jisté úrovně přestává snažit zlepšovat. Z toho důvodu mají Japonci oproti západním státům výhodu, jelikož myšlenka Kaizen vychází už z jejich kultury a tradic, proto nikdy nepřestávají se zlepšováním a trénováním stejně jako v samurajské filozofii. Miller (2017) toto tvrzení vyvrací a naopak zdůrazňuje, že Kaizen je natolik specifický právě tím, že je nezávislý na kontextu místních kultur.

## 2 Lean office

V předchozím textu bylo již zmíněno, že pro efektivní využití metody Lean je nutná její aplikace na celou organizaci. Ve výrobních společnostech však bývá praxe jiná, jak zmiňuje i Chiarini (2013). Mnoho těchto společností má tendenci využívat nástroje Lean převážně ve výrobě, kde je plýtvání snadno viditelné a má výraznější ekonomický vliv v podniku, avšak implementace do ostatních částí podniku je poté omezena či opomíjena. Někdy je ale nutné se spíše zaměřit na nevýrobní procesy, než se soustředit na čistě výrobní. Jak uvádí Dostál (2013), má štitlá administrativa zajistit efektivní a stabilní procesy, které umožňují dosahovat vysoké produktivity, kvality a maximálního výkonu administrativních aktivit v procesním čase.

### 2.1 Procesní prostředí

Svozilová (2011) definuje procesní prostředí jako systém vzájemně propojených procesů a jejich dílčích částí a zmiňuje, že pro jejich popis, analýzu či implementaci změn je nutné procesní prostředí částečně strukturovat a označit, co do jednotlivých procesů spadá a naopak oddělit, co je nad jejich rámeček.

#### 2.1.1 Základní pojmy

Základní pojmy, proces a hodnotový tok (value stream) jsou často nesprávně chápány, jelikož jsou definovány v různých kontextech různými autory a občas dochází k jejich zaměňování, proto je nezbytné tyto pojmy ujasnit. (Eakin, 2020) **Proces** lze definovat dle Svozilové (2011) jako sérii logicky propojených činností a úkolů, jejichž postupným vykonáváním má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků nebo jak uvádí Eakin (2020), který proces popisuje jako posloupnost kroků a činností potřebných k transformaci vstupů na výstupy.

**Hodnotový tok** poté definuje jako cestu, kterou prochází informace (popř. materiál) od místa požadavku k okamžiku splnění této žádosti a skládá se z několika procesních kroků, které transformují vstupy na výstupy přidáním hodnoty. Konečný výstup je v ideálním případě přesně to, co bylo požadováno a v čase, ve kterém to bylo požadováno, ve správné výši a za správnou cenu. Pokud výstup nebyl přesně dle požadavků, znamená to, že v rámci hodnotového toku existuje prostor pro zlepšování. Locher (2011) jej stručněji popisuje jako soubor všech akcí, jenž vytvářejí i nevytvářejí hodnotu, vyžadovaných k tomu, aby produkt či služba byly přeneseny z konceptu do spuštění (známý jako tok hodnot vývoje), od objednávky k dodání (známý jako tok provozních hodnot). Patří sem akce ke zpracování informací od zákazníka a akce k transformaci produktu nebo služby na jeho cestě k zákazníkovi.

### 2.1.2 Řízení procesu

Řízení procesu je dle Svozilové (2011) činnost využívající metod, znalostí, schopností a nástrojů k detailnímu popisu procesů. Na základě zjištěných dat je poté prováděna analýza procesů a jsou podávány návrhy na jejich zlepšení, jenž mají vést k dosažení maximální výkonnosti, jak potvrzuje také Weske (2012). Existují základní přístupy k řízení procesů, jimiž jsou:

- Funkční řízení – tento přístup vychází z běžné dělby práce dle odbornosti a je založen na rozdělení práce na jednodušší úkony tak, aby je mohli provádět i nekvalifikovaní pracovníci.
- Procesní řízení – procesní přístup preferuje tok hodnot v procesech a je tedy více zaměřen na procesy samotné.
- Projektové řízení – poslední přístup je uplatňován převážně na projekty. V takových procesech se často nachází řešení až v průběhu realizace (Management mania, 2016).

## 2.2 Identifikace plýtvání v administrativě

Základem pro použití metody Lean je jednoznačně schopnost správně identifikovat plýtvání. Pro zjednodušení lze rozdělit přístup k plýtvání dle Bejčkové (2013) na tři fáze:

- Vizualní fáze.
- Procesní fáze.
- Produktová fáze.

V rámci vizualní fáze je k plýtvání přistupováno pouze pohledem. Předpokládá se, že není možná optimalizace pracoviště, na němž není udržován pořádek a stejně lze přistupovat i k procesům, u kterých nejsou dodržované zavedené standardy. Pro tuto fázi je možné uplatnit například metodu 5S, ke které musí být přistupováno s ohledem na využití v nevýrobním prostředí. Oproti tomu fáze procesní se zaměřuje přímo na administrativní procesy, které jsou detailně zkoumány například snímkem pracovního dne. Až v poslední fázi je dbáno na samotný produkt, který je dodán zákazníkovi. V administrativě se může jednat o prezentace, faktury, tabulky a jiné. Zaměření na konkrétní problémová místa probíhá na základě vyhodnocení předchozích fází.

### 2.2.1 Druhy plýtvání

Bejčková (2013) poukazuje na sedm druhů plýtvání, jimiž jsou nadprodukce, přeprava informací, čekání, zbytečný pohyb na pracovišti, nadbytečné zásoby, chyby či opravy a složitost

zpracování. Chiarini (2013) udává dokonce 10 druhů plýtvání v administrativě, které jsou popsány v Tab. 1.

Tab. 1: Deset druhů plýtvání

Druh plýtvání	Popis	Možné případy
Procesy prováděné dříve či později v porovnání s plánem.	Data, dokumenty nebo informace jsou zpracovány příliš rychle nebo příliš pomalu, nevyhovují plánu a mohou tak vést k prodloužení délky procesu.	Nevhodně zvolené priority Nedostatek týmové práce Zaměstnanci na špatných pozicích
Čekání	Zaměstnanci musí čekat na vyhotovení dokumentu, na přístup k datům apod.	Pomalé stroje či software Nevyvážené činnosti v toku hodnot
Pomalé aktivity/procesy	Činnosti a procesy jejichž čas výstupu není odpovídající cíli.	Nekompetentní zaměstnanci Špatný hardware
Hromadění informací a dat, které vyžadují zpracování	Práce musí být zastavena z důvodu nesynchronních nebo pomalých úkonů.	Stávky, absence Nevyvážené činnosti
Defekty a chyby	Chyby během implementace, které zaviní, že se proces musí opakovat.	Špatná kontrola Chybějící standardizace
Stížnosti zákazníků	Chyby, které zasáhnou zákazníka na tolik, že negativně ovlivní jeho pohled na podnik.	Nesprávné informace Chybný produkt/služba
Služba převyšující požadavky zákazníka	Zákazník nepovažuje službu/informaci navíc za benefit.	Nesprávné informace na poptávku zákazníka
Duplikace v rámci procesu	Proces, který je zbytečně vykonáván několikrát.	Chybějící standardizace Chybějící týmová práce
Zbytečný pohyb na pracovišti	Zaměstnanci musí vykonávat zbytečný pohyb, který je zdržuje nebo omezuje v procesu.	Nesprávné rozložení v prostoru
Zbytečná manipulace	Časté přemísťování dat/dokumentů mezi pracovišti, archivy apod.	Nedostatečný prostor

Zdroj: Chiarini (2013)

## 2.3 Metody zlepšování

### 2.3.1 DMAIC

Projektové řízení DMAIC je metodou odvozenou z filozofie Six Sigma a je určena pro zlepšování již existujícího procesu (Nedra, et al., 2019). Jedná se o propracovaný postup sběru dat a jejich analyzování s cílem zjistit příčiny chyb a nalézt způsob jejich odstranění, jak zmiňuje Dostál (2013). Tato metoda se skládá z pěti fází, jimiž jsou Define, Measure, Analyse, Improve, Control.

**Define (Definuj)** – cílem této fáze je potvrdit skutečnou potřebu řešit vybraný projekt. Pokud je potřeba potvrzena, je na řadě stanovit rozsah, cíle projektu a je rovněž nezbytné zaměřit se na vytvoření týmu a naplánování harmonogramu projektu.

**Measure (Měř)** – ve fázi „M“ je nutné zvolit vhodné ukazatele a způsob jejich měření. Poté následuje sběr a vyhodnocování potřebných dat.

**Analyse (Analyzuj)** – třetí fáze se zaměřuje na analýzu aktuálního stavu procesu s cílem identifikovat možnosti, jak se dá proces zlepšit. Zároveň je nutné porovnání cílového stavu se stavem stávajícím a hledání možných odchylek.

**Improve (Zlepšuj)** – na základě dat z předešlé fáze jsou vybírány nejvhodnější metody a návrhy zlepšení procesu, které jsou poté implementovány dle plánu definovaných priorit.

**Control (Řid’)** – poslední fáze je věnována udržování nového zlepšeného procesu a snaze zabránit jakémukoliv defektu. Posledním krokem této fáze je finanční zhodnocení celého projektu (Dlabač, 2015).

Tab. 2: DMAIC

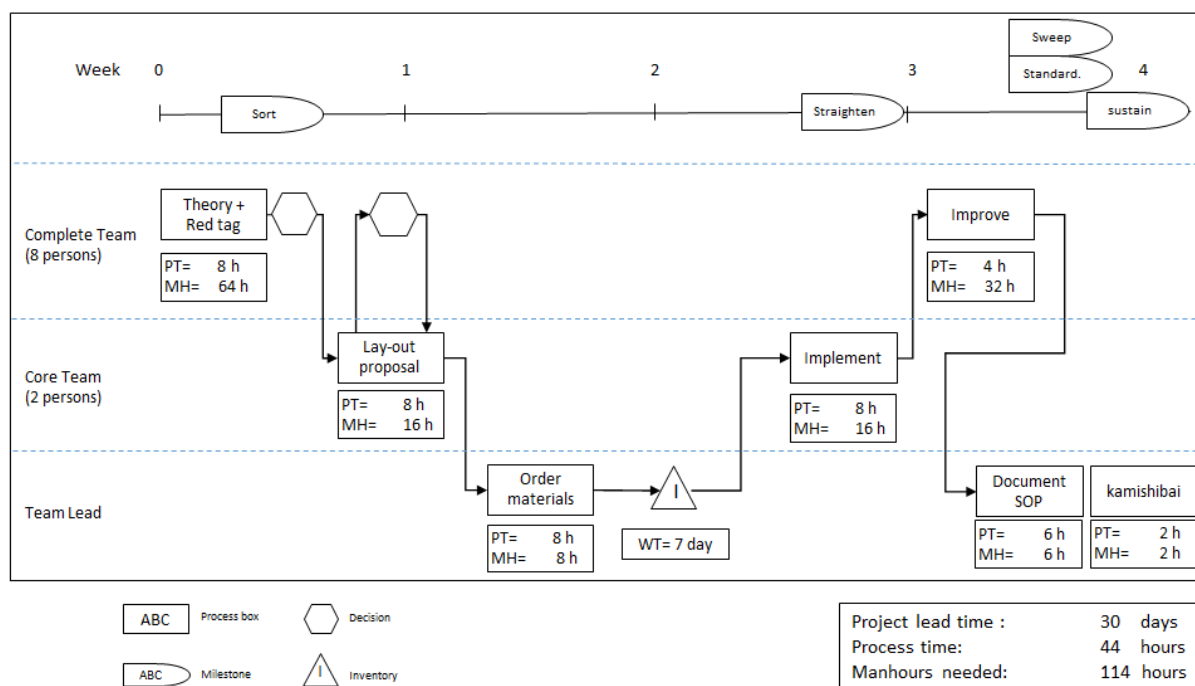
	HLAVNÍ ÚKOLY JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ	VYBRANÉ METODY A PRINCIPY
D E F I N E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace problému</li> <li>• Definice týmu</li> <li>• Identifikace zákazníka</li> <li>• Hrubý popis procesu</li> <li>• Sestavení cílů</li> <li>• Prvotní návrh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIPOC</li> <li>• VOC</li> <li>• Harmonogram</li> <li>• Kontrolní dny</li> <li>• Zápisy z projektových schůzek</li> </ul>
M E A S U R E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validace problému</li> <li>• Vyjasnění procesu</li> <li>• Upřesnění problému a cíle</li> <li>• Ověření správnosti ukazatelů</li> <li>• Změření klíčových kroků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesní mapa</li> <li>• Popis ukazatelů</li> <li>• Metody generování nápadů</li> <li>• Matice příčin a následků</li> </ul>
A N A L Y S E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace plýtvání v procesu</li> <li>• Identifikace kořenových příčin problémů</li> <li>• Ověření hypotézy a vlivu na ukazatele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 druhů plýtvání</li> <li>• Snímek pracovního dne</li> <li>• Momentové pozorování</li> <li>• Procesní analýza</li> <li>• Spaghetti diagram</li> </ul>
I M P R O V E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestavení nápadů na odstranění hlavní příčiny</li> <li>• Výběr vhodného řešení a vhodné metody</li> <li>• Realizace opatření</li> <li>• Otestování řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminace plýtvání</li> <li>• Standardizace</li> <li>• Vizualizace</li> <li>• 5S</li> <li>• Poka Yoke</li> <li>• Týmové zlepšování procesů</li> </ul>
C O N T R O L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizace řešení</li> <li>• Zavedení standardních měření pro sledování výkonnosti</li> <li>• Vyhodnocení účinnosti opatření v reálném provozu</li> <li>• Korekce problémů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolní plán</li> <li>• Interní audit</li> <li>• Monitorování ukazatelů</li> <li>• Eskalační postupy</li> <li>• Kalkulace přínosů</li> <li>• Sdílení znalostí</li> </ul>

Zdroj: Dostál (2015)

### 2.3.2 Procesní mapa

Value Stream Mapping (VSM) neboli mapování hodnotového toku je metoda, která se používá pro popis současného stavu procesu a jeho jednotlivých složek. Pro administrativní aktivity existuje varianta této metody nazývaná VSDiA – Value Stream Design in indirect Areas, jejímž výstupem je detailní mapa administrativních procesů se vzájemným propojením (Dostál, 2013). Mapování hodnotových toků je tedy technika vizuálního znázornění toku materiálů, informací nebo služby využívající symboly nebo ikony, z nichž každá má svůj specifický význam. Mohou

zvýrazňovat problémy v toku nebo identifikovat plýtvání (Locher, 2011). Jedním z prvků, který je při procesu sledován je plynulost (tok), neboli Flow. Eakin (2020) potvrzuje, že mapy hodnotových toků jsou skvělými nástroji pro provádění zlepšovacích návrhů procesu, ale dodává, že obvykle se nepoužívají ke správě každodenní práce. Mapování spojuje týmy podle společného chápání a podobně jako dynamičtější nástroje zviditelňuje problémy. Obrázek 1 znázorňuje příklad procesní mapy.



Obrázek 1 VSM

Zdroj: [www.mudamasters.com](http://www.mudamasters.com)

### 2.3.3 Metoda 5S

Jak uvádí Chennai (2014), filozofie 5S byla základem řízení úklidu a efektivity ve výrobním průmyslu. Jedná se o organizační přístup, který je součástí Lean managementu, s důrazem na snižování odpadu, čistotu a základní přístup: „Udělejte pro všechno místo a všechno bude na svém místě“. Metoda 5S se sice nejčastěji využívá ve výrobním procesu, ale je stejně úspěšně aplikovatelná i v administrativě a v nevýrobních procesech. Její základní kroky jsou stejné (Bejčková, 2016). Znázornění jednotlivých kroků je doplněno popisem účelu v administrativě dle Pavky (2015) a jeho vyjádření v praxi:

- **Separovat (Seiri)** - Cílem prvního kroku je zajištění potřebných položek, v potřebném množství na pracovišti a jen v případě, když je to potřeba. Dojde k odstranění zbytečného materiálu, nástrojů zásob, ale i pohybu a úkonů nepřidávajících hodnotu.



- **Systematizovat (Seiton)** – V tomto kroku je podstatné systematicky uspořádat položky, určit jejich správné označení a při umístování položek brát důraz na četnost použití. Obzvlášť z pohledu eliminace plýtvání času je tento krok důležitý.
- **Stále čistit (Seisō)** – Účelem třetího kroku je udržovat neustálou kontrolu nad pořádkem a určit jak, kdy a kým bude čištění realizováno.
- **Standardizovat (Seiketsu)** – Krok standardizace slouží pro vytvoření jasných pravidel, podle kterých bude zřejmé kdy, jak a co je prováděno, aby se zabránilo chybám. Každý pracovník by pak na základě znalostí těchto pravidel měl být schopen reagovat v nestandardních situacích.
- **Sebedisciplína (Shitsuke)** – Cílem posledního kroku je udržování a zlepšování současného stavu dodržováním norem, prováděním auditů a snahou o neustálé zlepšování.

Locher (2011) poznamenává, že ačkoliv je tento nástroj jedním z nejrozšířenějších, je v mnoha společnostech podhodnocen a využíván pouze jako bezpečnostní a úklidový nástroj. K základním bodům metody 5S jsou v některých případech přidávány ještě další „S“ a to například Zabezpečení a Uspokojení (angl. Security, Satisfaction) (Svozilová, 2011).

#### 2.3.4 POKA YOKE

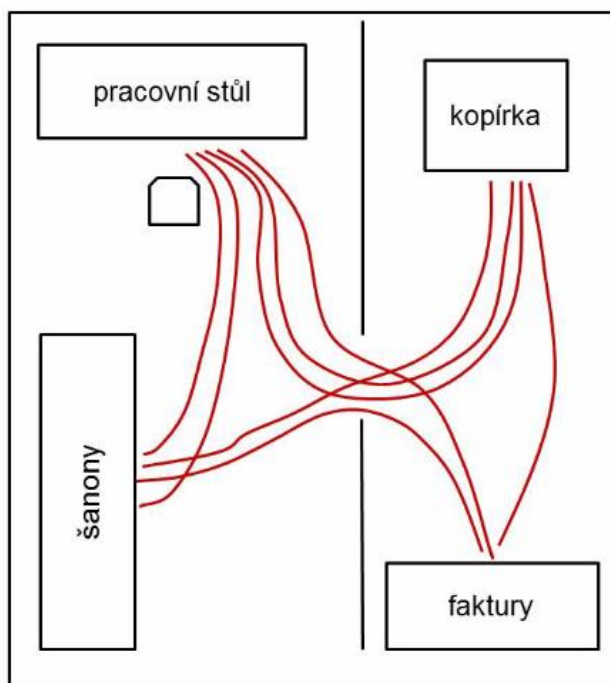
Vinod a spol. (2015) definují metodu Poka Yoke jako nástroj, jehož cílem je zabránit vzniku veškerých defektů. Možnost použití této metody i v nevýrobních procesech potvrzuje také API (2005-2020) a zároveň zmiňuje, že vada může nastat pouze v jednom ze dvou stavů, jimiž jsou predikce (vada by mohla nastat) a detekce (vada již nastala). Mezi nejčastější příčiny chyb v procesech patří:

- Zapomnětlivost.
- Pomalá práce.
- Nekvalifikovaní zaměstnanci vykonávající činnost.
- Neexistence norem a standardů.
- Záměrné chyby (snaha obejít metodiku).

#### 2.3.5 Spaghetti diagram

Spaghetti diagram je jednoduchý, avšak výkonný nástroj pro vizualizaci pohybu na pracovišti či v dopravě, kde jsou do vizuálně vyjádřeného pracoviště zakreslovány veškeré pohyby. Pomocí vizualizace v takovém diagramu lze nalézt účinnější rozvržení, které eliminuje

zbytečný pohyb. Kromě toho může metoda sloužit i pro analyzování současné situace a její porovnání s navrženým řešením. (Tanco, et al., 2013)



Obrázek 2 Spaghetti diagram

Zdroj: Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (2. část)

## 2.4 Digitalizace

Digitalizace, jak ji definuje Ilcus (2018), jednoduše znamená převod analogových informací na digitální informace. V dnešní digitální éře je prakticky každý aspekt života zachycen a uložen v digitální podobě. Jako dopad digitalizace lze považovat globální výměnu informací mezi více připojenými zařízeními v reálném čase. Je důležité rozlišovat digitalizaci a digitální transformaci. Jak již bylo definováno, digitalizace spočívá především v převodu analogových informací na digitální. Příkladem může být skenování faktury v papírové formě do digitální podoby. Oproti tomu digitální transformace spočívá ve využití digitálních technologií, pomocí nichž lze například vyhodnocovat data o zákaznících a být tak konkurenceschopnější.

### 2.4.1 Digitalizace a správa dokumentů

Jelikož podniky přijímají mnoho dokumentů v papírové podobě, je často nutné převést je do elektronické podoby k čemuž slouží řada technologií. Mezi nejčastěji používané patří technologie:

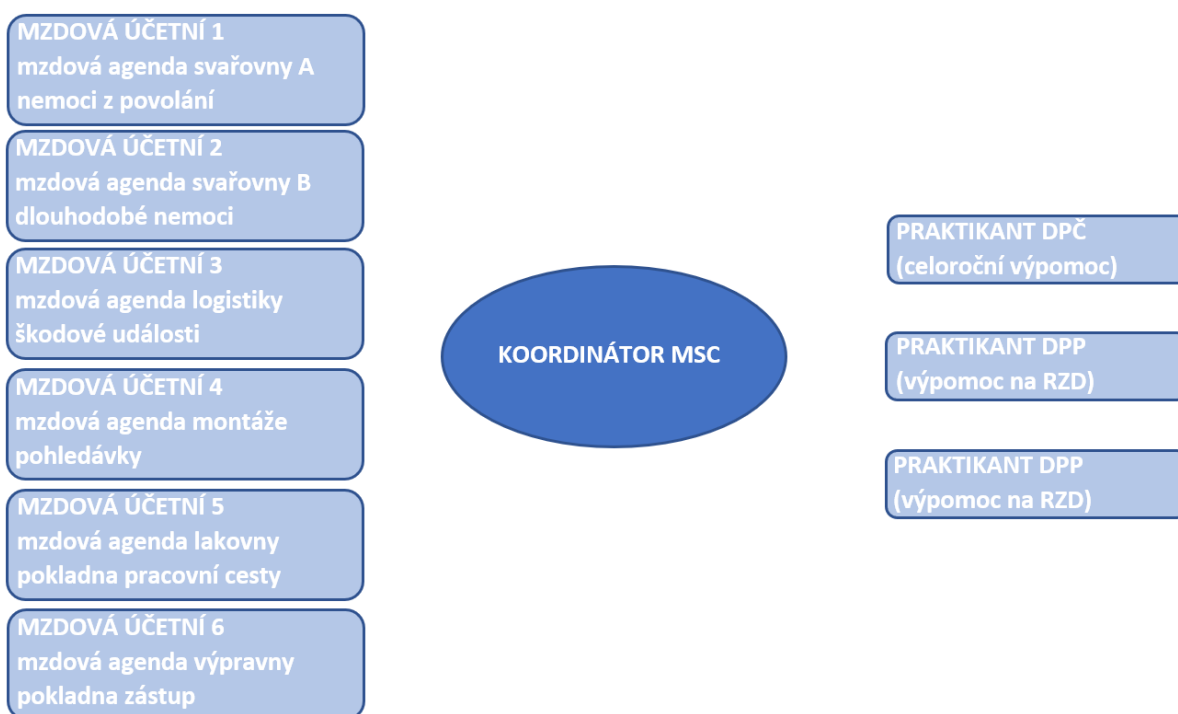
- OCR (Optical character recognition) – technologie pro rozpoznávání tištěného písma.

- ICR (Intelligent character recognition) – technologie pro rozpoznání písma psaného rukou.
- OMR (Optical mark reading) – technologie pro rozpoznávání zaškrtnutých značek.
- Barcode recognition – technologie pro rozpoznávání a převedení čárových kódů na znaky.

Velký objem dat elektronických dokumentů vyžaduje jejich organizaci a řízení. Z těchto důvodů vznikla technologie správy dokumentů DMS (document management system), která zajišťuje verzování dokumentů, současný přístup více uživatelů a ve stejný okamžik, práci s metadaty, vyhledávání a zabezpečení. (Gála, et al., 2015)

### 3 Charakteristika mzdového servisního centra

Vybraným oddělením je mzdové servisní centrum (dále jen MSC) vybraného výrobního podniku. Toto oddělení má v kompetenci veškeré procesy související se zúčtováním mzdy zaměstnanců a je složeno ze sedmi zaměstnanců na plný úvazek, jednoho zaměstnance na dohodu o provedení pracovní činnosti (DPČ) a dvou zaměstnanců pracujících na základě dohody o provedení práce (DPP). Organizační struktura MSC je tedy složena vcelku z deseti zaměstnanců. Jak jsou rozděleny jejich funkce a kompetence je zjednodušeně popsáno na Obrázek 3. Každé účetní je přidělena mzdová agenda určité výrobní části podniku a zároveň je specializována na jeden konkrétní proces. Praktikanti nemají vlastní mzdovou agendu, a proto pouze pomáhají s běžnou administrativou, přičemž hlavní náplní praktikantů se smlouvou DPP je sepsování žádostí o roční zúčtování daně (dále jen RZD) a žádostí o měsíční slevy a daňová zvýhodnění (dále jen MSDZ) se zaměstnanci.



Obrázek 3 Organizační schéma MSC

Zdroj: Interní zdroje podniku

Procesy prováděné MSC lze rozdělit do tří kategorií dle pravidelnosti jejich zpracování na ty, které jsou vykonávány denně, měsíčně či ročně.

- Každodenní procesy – potvrzování příjmu, poskytnutí součinnosti soudům, policii, exekutorským úřadům a OSSZ, zpracování dokladů k nepřítomnostem zaměstnanců a jejich vyplácení, korespondence se zaměstnanci a přidruženými odděleními.
- Měsíční procesy – zpracování měsíční uzávěrky, vyplácení náhrady mzdy, kontrola docházky, zpracování žádostí o měsíční slevy a zpracování daňových zvýhodnění.
- Roční procesy – roční zúčtování daně, vyplácení mimořádných prémie, roční uzávěrka

Běžná otevírací doba střediska pro zaměstnance je od 06:00 do 11:00 a od 13:00 do 15:00 a to z toho důvodu, že zaměstnanci podniku pracují ve třisměnném provozu a je nutné, aby mohli služby MSC využít zaměstnanci ve všech směnách, které probíhají v časech 06:00-14:00, 14:00-22:00 a 22:00-06:00.

### 3.1 Charakteristika žádostí

Procesem, který bude v následujícím textu detailně rozebrán, je roční zúčtování daně a s ním související žádost o měsíční slevu a daňové zvýhodnění na nadcházející období (Prohlášení poplatníka daně). Zaměstnavatel má ze zákona povinnost provést roční zúčtování daně zaměstnancům, kteří si o to požádají, doloží potřebné dokumenty a nemají povinnost sami podávat daňové přiznání plynoucí ze Zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. Žádat mohou vždy v období od začátku ledna do poloviny února (dále jen daňové období). Poté má zaměstnavatel povinnost žádosti zpracovat nejpozději do konce března. Toto období je tedy pro MSC nejnáročnější, a proto jsou také přibíráni praktikanti na výpomoc, avšak s narůstajícím počtem zaměstnanců v podniku se stal tento proces časově nezvládnutelným a podnik musel přistoupit ke kompletní digitalizaci formulářů a k rozšíření pracovní doby s cílem urychlit proces a vyhovět stížnostem zaměstnanců.

#### 3.1.1 Papírové formuláře

Daňové období v roce 2018 bylo posledním, kdy zaměstnanci žádající o MSDZ a RZD museli vyplňovat papírové formuláře. Proces vyřízení jedné kompletní žádosti vypadal následovně.



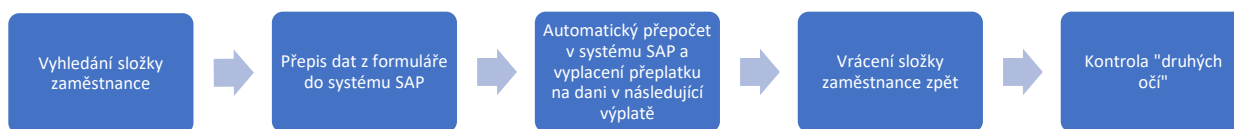
Obrázek 4 Popis procesu

Zdroj: Vlastní tvorba

Zaměstnanec musel nejprve předložit zaměstnaneckou kartu, na jejímž základě si účetní vyhledala číslo střediska, pod nímž je zaměstnanec zařazen. Každý zaměstnanec měl v šanonu určeném pro archivaci založenou vlastní složku s těmito papírovými žádostmi za dobu pracovního poměru, kterou musela účetní následně najít a přinést zaměstnanci. V ideálním případě, kdy zaměstnanec žádal pouze o základní slevu na dani a neuplatňoval žádná daňová zvýhodnění do ročního zúčtování, vyplnil pouze osobní údaje, období a zaškrtnul kolonku se základní slevou na poplatníka. Po podepsání obou formulářů účetní vložila dokument zpět do složky zaměstnance a odnesla ji do skříně. V takto ideálním případě trvalo vyřízení žádosti zhruba 5-7 minut. Avšak v případě, kdy zaměstnanec žádal o slevu na děti, nebo daňové zvýhodnění do ročního zúčtování za dárcovství krve, zaplacené úroky z úvěru, poplatky za umístění dítěte v předškolním zařízení apod., mohl celý proces trvat až 30 minut, jelikož každé zvýhodnění je nutné doložit potřebnými dokumenty, které si účetní musí kopírovat, přičemž v kanceláři se nacházely pouze dvě tiskárny se skenerem. Při počtu zaměstnanců, který se blížil 8,5 tisícům pak docházelo k častým stížnostem.

Po uplynutí daňového období, respektive po období od 16.2. do 31.3., dochází ke zpracování sepsaných žádostí a přepočtu daně. Zpracování probíhalo opětovným dohledáním složek zaměstnanců v šanonech a následným přepisem vyplněných dat v žádosti do systému SAP, ve kterém probíhal automatický přepočet daně a vrácení přeplatku zaměstnancům do následující výplaty.

Posledním krokem byla tzv. kontrola „druhých očí“, kdy účetní kontrolovala přepočet daně z důvodu možné chyby při přepisování dat ze žádosti do systému SAP.



Obrázek 5 Proces zpracování

Zdroj: Interní zdroje podniku

### 3.1.2 Deset druhů plýtvání

Na základě deseti druhů plýtvání definovaných dle Chiariniho (2013) lze identifikovat zásadní problémy v procesu vytváření a zpracování MSDZ a RZD papírovou formou.

### **Procesy prováděné dříve či později v porovnání s plánem**

Zaměstnanci, kteří mají povinnost jít na finanční úřad, musejí přijít podepsat žádost MSDZ, ale potvrzení o zdanitelných příjmech dostávají až po 15. 2., a to z toho důvodu, aby nedocházelo k případům, kdy si zaměstnanec zažádá o RZD, ale následně si podá i daňové přiznání na finančním úřadě. Ač by tedy bylo možné potvrzení vystavit ihned, z tohoto důvodu musí zaměstnanec přijít později znovu.

### **Čekání**

Vzhledem k tomu, že na MSC se nacházejí pouze dvě tiskárny, dochází k častým prodlevám, kdy účetní musejí čekat, až ostatní dokončí kopírování či tisk.

### **Pomalé aktivity/procesy**

Vyplňování formulářů je velmi zdlouhavé, zaměstnanci nejsou schopni je vyplňovat bez pomoci účetních. Pokud by zaměstnanci pouze přinesli již vyplněný formulář, proces by byl mnohem rychlejší.

### **Hromadění informací a dat, které vyžadují zpracování**

Z důvodu nedostatku času, nelze žádosti zpracovávat průběžně v období daní, je tedy nutné všechny žádosti zpracovávat až v rozmezí 16. 2.-31. 3.

### **Defekty a chyby**

Chyby během sepisování, na jejichž základě je nutné zaměstnance požádat o opakované dostavení se na MSC a opětovné vyplnění formuláře.

### **Stížnosti zákazníků**

Dlouhá doba čekání a nedostatečná informovanost o nutnosti předložení potřebných dokumentů vedla k mnoha stížnostem na oddělení ODBORŮ v podniku a mělo to negativní dopad v očích zaměstnanců.

### **Služba převyšující požadavky zákazníka**

Zaměstnanec, který si má ze zákona povinnost podávat daňové přiznání nepovažuje možnost zúčtování daní zaměstnavatelem za benefit, avšak v takto nastaveném procesu, musí čekat stejnou dobu jako ti, kteří tento benefit využijí.

### **Duplikace v rámci procesu**

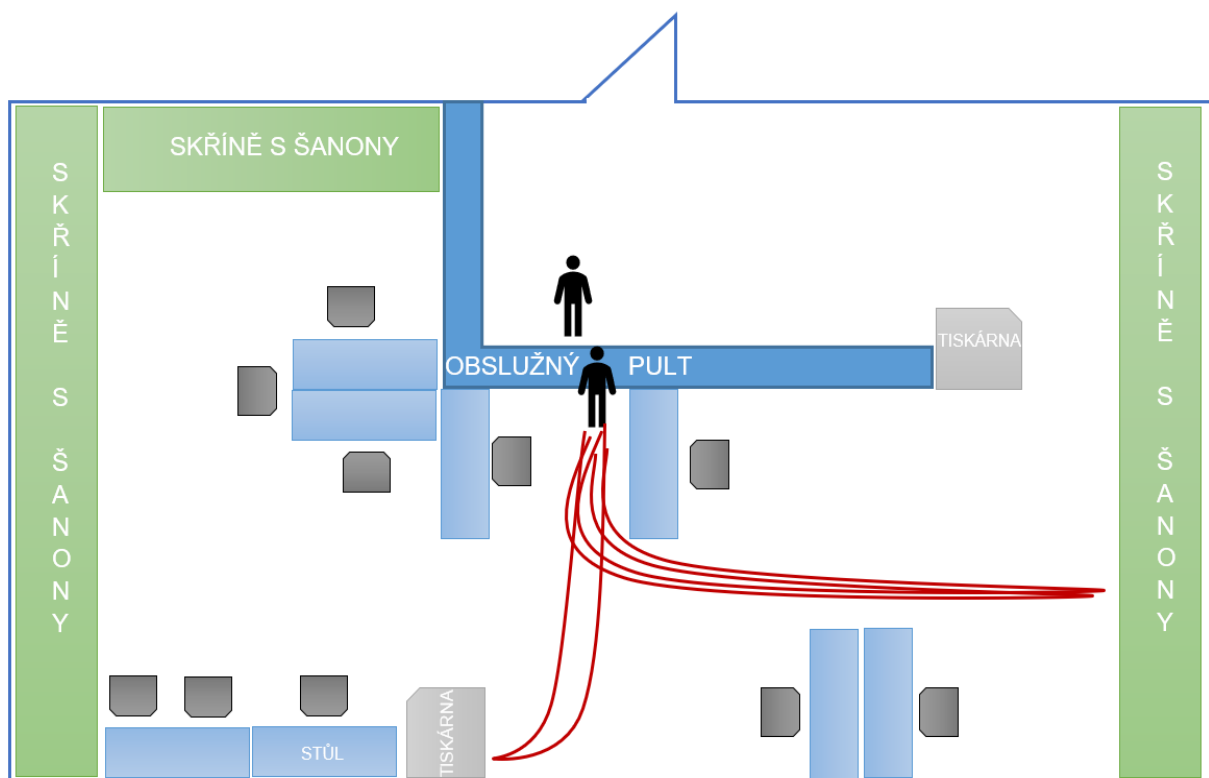
Opakované hledání složek zaměstnanců. Pro vyřízení jedné žádosti je složka zaměstnance třikrát vyhledána a vrácena zpět. Konkrétně při založení žádosti, přepsání do SAPu a při kontrole.

## Zbytečná manipulace

Časté přenášení šanonů a přerovnávání z důvodu zvyšujícího se počtu zaměstnanců a každoročně nově vyplňovaných formulářů.

## Zbytečný pohyb na pracovišti

Jak vypadá pohyb na pracovišti jedné účetní, znázorňuje Obrázek 6, kde je pomocí Spaghetti diagramu zachyceno přinesení a odnesení šanonu se složkou zaměstnance a zároveň využití tiskárny/skeneru. Reálně se však ve stejném prostoru nacházelo deset účetních, a v kanceláři tak během daňového období vznikl chaos.



Obrázek 6 Spaghetti diagram v MSC

Zdroj: Vlastní tvorba

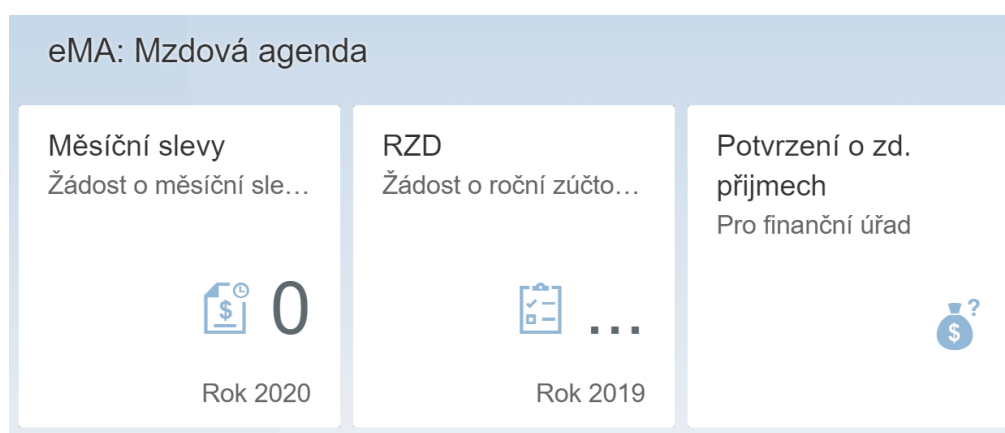
## 3.2 Digitalizace žádostí

Z důvodu již zmíněných stížností se firma rozhodla zavést patřičná opatření k zeštíhlení procesů v daňovém období. Zamýšlený koncept byl založen na digitalizaci papírových formulářů a následném přizpůsobení pracovišť, aby bylo možné přejít z původních papírových formulářů na e-formuláře, bylo nezbytné digitalizovat i dosud archivované přílohy k žádostem (např. potvrzení o studiu, potvrzení od zaměstnavatele manželky, rodné listy atd.). Byla tedy najata externí firma, která měla za úkol naskenovat veškeré přílohy z doposud evidovaných



složek zaměstnanců do takového souboru, kde budou tyto přílohy přiřazené osobním číslům zaměstnanců, ke kterým se tyto přílohy váží.

Dalším krokem bylo vytvoření samotné aplikace, pomocí níž budou e-formuláře vyplňovány, tak aby byla uživatelsky přijatelná. IT oddělení tedy vytvořilo novou aplikaci elektronická mzdová agenda (dále jen eMA), jejíž rozhraní představovalo možnost elektronické žádosti MSDZ a RZD. Novinkou byla možnost žádosti o vystavení Potvrzení o zdanitelných příjmech (dále jen PZP) a jeho okamžitého tisku. Jakmile byla tato žádost odeslána a vytištěna, došlo k automatickému zablokování možnosti žádat o RZD a obráceně, pokud již byla založena žádost RZD, nebylo možné zároveň vystavit PZP.




Obrázek 7 eMA

Zdroj: Interní zdroj podniku

Po otevření jakékoliv z žádostí se zobrazí okno pro zadání osobního čísla zaměstnance. Po vyplnění se automaticky vyplní příjmení a jméno zaměstnance, informace o tom, zda má aktivovaný PKI čip, organizační jednotka, nákladové středisko a v přehledu níže i doposud evidované žádosti zaměstnance.

▼ Osobní údaje

Osobní číslo: 00000000 

Příjmení a jméno:

**PKI: NE**

Telefon:

Org.jednotka:

Nákladové středisko:

Přehled žádostí

Rok	Stav	Datum založení	Číslo žádosti	Typ žádosti
Žádná data				

Obrázek 8 Náhled žádosti







Zdroj: Interní zdroj podniku

Při založení nové žádosti, ať už MSDZ či RZD, se některá aktuální data nahrají přímo ze systému SAP, aby nemusela být znovu vyplňována. Jedná se převážně o sekci daňového zvýhodnění na dítě, kde se nemusí vyplňovat informace znovu, jako tomu bylo u papírové žádosti, pokud zvýhodnění na děti již zaměstnanec uplatňoval.

### 3.2.1 Žádost o měsíční slevy a daňová zvýhodnění

Po založení MSDZ se zobrazí žádost, kde je nutné učinit prohlášení k dani pro svého zaměstnavatele na zdaňovací období a zároveň prohlášení, že na stejné období není podepsané prohlášení k dani u jiného zaměstnavatele zaškrtnutím prázdného pole.

< Změna / Žádost o měsíční slevy a daňová zvýhodnění - 2020

Úvod      Zákl. slevy      Děti      Shrnutí      Zobr. příloh      Poznámky

Prohlášení

Činím prohlášení k dani pro svého zam.      na zdaň. období 2020 a zároveň prohlašuji, že

Obrázek 9 MSDZ Úvod

Zdroj: Interní data podniku

V následující sekci je učiněno prohlášení, že současně za stejné zdaňovací období ani za stejný kalendářní měsíc nejsou uplatněny slevy u jiného zaměstnavatele. Níže lze volit o jaké slevy

má být požádáno. U žádosti o jinou než základní slevu je nezbytné přiložit potřebné dokumenty. Pokud však již byly některé dokumenty doloženy, je možné je při vkládání nalézt přímo v aplikaci, přes ikonu lupy. Jedná se právě o ty dokumenty, které byly externí firmou skenovány. V opačném případě, kdy je nutné doložit nový dokument, není již potřeba jej kopírovat, ale lze jej pouze skenovat a vkládat přímo do žádosti. Po ukončení celého procesu se doklady uloží do archivačního úložiště, ve kterém jsou při zakládání dalších žádostí zpětně dohledatelné.

Změna / Žádost o měsíční slevy a daňová zvýhodnění - 2020

Úvod >> Zákl. slevy >> Děti >> Shrnutí | Zobr. příloh Poznámky

Prohlášení poplatníka

Prohlašuji, že současně za stejné zdaňovací období ani za stejný kalendářní měsíc neuplatňuji slevy u jiného zaměstnavatele.

Slevy na dani

Sleva na dani na poplatníka:  ⓘ

Částečný invalidní důchod (I. nebo II. stupeň):

Plný invalidní důchod (III. stupeň):

Sleva pro držitele ZTP-P:

Sleva na dani student:  ⓘ

Měs. 1-9 ⓘ

Obrázek 10 MSDZ Základní slevy

Zdroj: Interní zdroj podniku

Poslední částí pro vyplnění je sekce „Děti“, v níž lze zažádat o měsíční daňové zvýhodnění na děti. Před vyplněním údajů o manželce/partnerce a o dětech, které nejsou na Obrázku 9 zobrazeny z důvodu ochrany osobních údajů, musí být zaškrtnuta patřičná prohlášení. V případě, že zaměstnanec nežadá o slevu na dítě, zaškrtně pouze volbu „Ne“ a pokračuje na poslední krok, jímž je „Shrnutí“, autorizace a odeslání žádosti.

Změna / Žádost o měsíční slevy a daňová zvýhodnění - 2020


Úvod    >>     Zákl. slevy    >>     Děti    >>     Shrnutí    |     Zobr. příloh     Poznámky

---

Přejete si uplatnit daňové zvýhodnění na děti?

Ano  
 Ne  
 Zrušit slevy na všechny děti od

Prohlašuji,

že současně neuplatňuji nárok na daňové zvýhodnění na tyto děti u jiného zaměstnavatele,  
 že na tyto děti neuplatňuje nárok na daňové zvýhodnění jiná osoba.  
 že souhlasím se zpracováním osobních údajů o dětech 

Obrázek 11 MSDZ Děti

Zdroj: Interní zdroj podniku

Autorizace žadatele může být uskutečněna dvěma způsoby. Prvním je podepsání formuláře pomocí podpisových destiček, a to v případě, že se žadatel dostaví na mzdovou účtárnu, kde sepíše žádost s účetní. Druhým způsobem je autorizace pomocí takzvaného PKI čipu, která je umožněna pouze těm zaměstnancům, kteří pracují na služebních počítačích. Ti si mohou žádost vyplnit sami v počítači, do kterého se přihlásili právě přes PKI čip uvnitř zaměstnanecké karty a při odesílání jejich žádosti už není vyžadován podpis formuláře.

### 3.2.2 Žádost o roční zúčtování daně

O roční zúčtování daně mají zaměstnanci možnost požádat svého zaměstnavatele podepsáním žádosti o RZD a doložením patřičných dokladů nebo si mohou podat sami daňové přiznání na finančním úřadě. V takovém případě si pouze nechají od zaměstnavatele vystavit potvrzení o zdanitelných příjmech. Jelikož proces RZD je z pozice mzdového servisního centra časově i procesně náročnější, následující text bude věnován právě jemu.

Zobrazení / Žádost o Roční zúčtování daně - 2019

---

Úvod
  Zákl. slevy
  Děti
  Manžel(-ka)
  Další slevy
  Shrnutí
  Pohled účetní
  Zobr. příloh
  Poznámky

---

Žádost

Žádám svého zaměstnavatele o provedení ročního zúčtování záloh na daň za uplynulý rok.

Prohlášení

Prohlašuji,

že nejsem povinen(-a) podat ze svých příjmů přiznání k dani z příjmů fyzických osob na finančním úřadě,

že jsem v uplynulém roce neměl(-a) žádné další příjmy (např. z pronájmu, podnikání apod.), nebo tyto příjmy byly nižší než Kč 6000/rok.

Prohlašuji, že jsem měl(-a) v uplynulém roce příjmy zdaněné zálohou na daň od těchto zaměstnavatelů:

pouze u firmy ŠA

kromě firmy ŠA jsem měl(-a) v uplynulém roce ještě tyto zaměstnavatele

### Obrázek 12 Úvod RZD

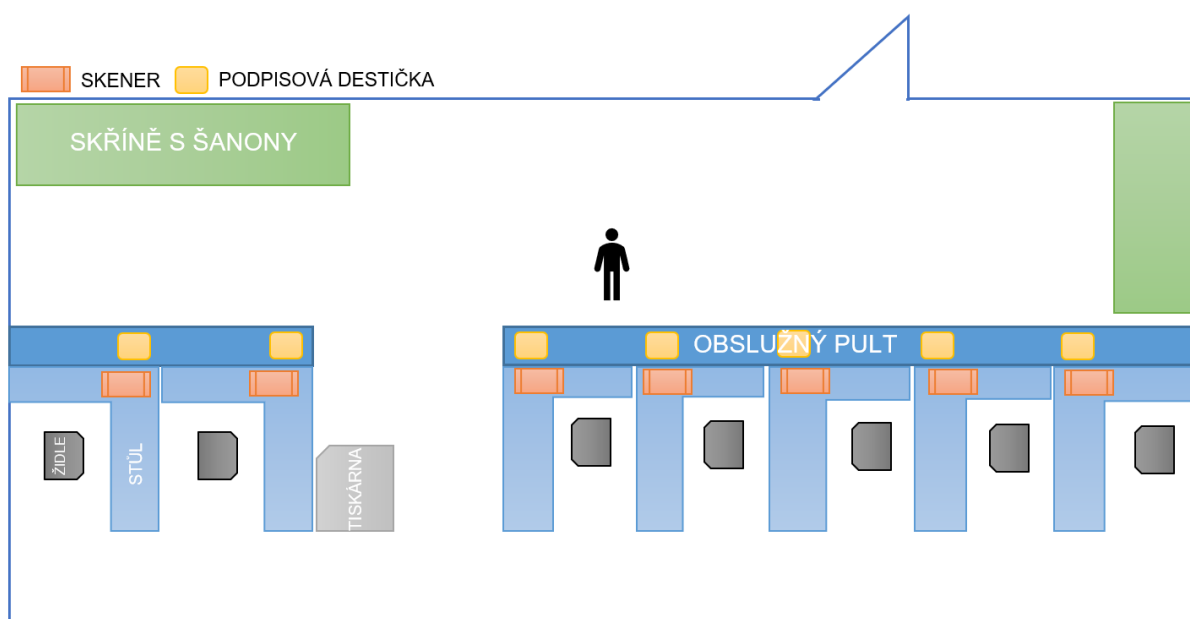
Zdroj: Interní data podniku

V úvodu žádosti zaměstnanec prohlašuje, že není povinen podávat daňové přiznání a neměl v předešlém roce žádné další příjmy nad 6 000 Kč. Dalším bodem jsou, stejně jako u MSDZ, základní slevy a daňové zvýhodnění na děti. Rozdíl je pouze v tom, že v této žádosti se jedná o poskytnutí slev a zvýhodnění v rámci RZD a lze tak učinit pouze pokud nebyly zaměstnancem čerpány v žádosti MSDZ v předešlém roce.

Čtvrtou sekcí je sleva na manželku (manžela), o kterou může zaměstnanec žádat pouze v případě, že druhý z manželů neměl v předešlém roce příjem vyšší než 68 000 Kč v hrubém. V takovém případě je pak poskytnuta roční sleva na dani ve výši 24 840 Kč. A posledním bodem RZD jsou další slevy, kde lze uplatnit zaplacené úroky z úvěru na bydlení, dary a dárcovství, zaplacenou částku za životní pojištění, slevu za umístění dítěte apod. Je třeba dodat, že pro uplatnění těchto slev je potřebné splňovat jisté podmínky. Jako příklad lze zmínit úroky z úvěru, kde je u hypotečního úvěru kontrolován účel, který je dokládán smlouvou a poté zástavní právo dokládané výpisem z katastru nemovitostí. Aby kontrola těchto informací nemusela být prováděna každý rok, uplatňuje-li zaměstnanec slevu pravidelně, pak je možné využít funkce vyhledávání dle čísla smlouvy a účelu. Při zadání správné kombinace se automaticky nahrají přílohy i data z předešlého roku a účetní pouze doplní sken „Potvrzení o zaplacených úrocích“ a dopíše výši zaplacených úroků.

### 3.3 Přizpůsobení pracoviště

Pro snazší implementaci aplikace eMA muselo dojít i k opatřením v rámci prostoru kanceláře a rozšíření pracovní doby. Jelikož veškeré dokumenty mají být pouze skenovány, byla všechna pracoviště nově vybavena skenery, pro snížení pohybu po kanceláři a podpisovými destičkami pro snadnou autorizaci. Nicméně v původní kanceláři nebyl dostatek místa pro toto rozšíření, a proto posledním krokem bylo stěhování do nových prostorů. Obrázek 13 zobrazuje prostor nové kanceláře, kde je sedm obslužných pracovních míst, která jsou klíčová v období daní. Nicméně prostory této kanceláře jsou doplněny o zázemí, kde jsou pouze tři pracovní místa vyhrazená brigádníkům a v období daní je využívají i účetní při střídání směn.



Obrázek 13 Nové prostory kanceláře

Zdroj: Interní zdroj podniku

Pro plynulejší chod procesů v daňovém období a ve snaze předejít dlouhým frontám přistoupilo mzdové servisní centrum k dalšímu opatření, a to k rozšíření otevírací doby od 06:00 do 20:00, bez přestávky. Zaměstnanci mzdového servisního centra byli rozděleni do dvou osmihodinových směn, kde první směna pracuje od 06:00 do 14:00 a druhá směna od 12:00 do 20:00, přičemž doba vyřizování žádostí náleží první směně od 06:00 do 13:00 a druhé od 13:00 do 20:00. Zaměstnanci obou směn tedy mají pouze jednu hodinu denně, kdy mohou vykonávat běžnou administrativu, jejíž součástí je půl hodinová pauza na oběd. Reálně tedy musí část své běžné administrativy zpracovávat při nižší vytíženosti mzdového servisního centra, v čase vyřizování žádostí nebo v přesčasových hodinách. Jsou však činnosti, které z důvodu obtížnosti a důležitosti nelze provádět při vyřizování žádostí, takže i když vytíženost mzdového servisního

centra není ve všech časech stejná a část práce mohou účetní stíhat během doby vyřizování žádostí, složitější procesy musí provádět mimo tuto dobu. Jak je či není tato změna efektivní bude detailně rozebráno v analytické části.

### **3.4 Přístup pro zaměstnance**

Ke konci roku 2019 informoval podnik zaměstnance o možnosti zřízení soukromého přístupu do nového firemního portálu a takzvaných SMART aplikací i pro dělníky, kde lze nalézt veškeré výplatnice za dobu pracovního poměru, plánování směn a dovolené, anebo prostřednictvím aplikace eMA vyřídit žádosti RZD a MSDZ, popřípadě i tisk PZP z domova. Každému zaměstnanci bylo přiděleno přihlašovací jméno a heslo, následně museli požádat o zadání telefonního čísla a e-mailu do systému pro dvojí ověření a nakonec si tito zaměstnanci mohli žádost o RZD i MSDZ z domova prostřednictvím mobilu či počítače.

## 4 Analýza aktuálního stavu

Nově nastavený digitalizovaný proces byl úspěšně implementován a již druhým rokem si zaměstnanci pozorovaného podniku žádali o MSDZ i RZD pomocí aplikace eMA. Z pohledu projektového řízení DMAIC lze předchozí kapitolu pojmenovat jako fázi Define (Definuj), kde bylo detailně charakterizováno mzdové servisní centrum, popsány procesy, které tomuto oddělení náleží a identifikován „zákazník“, jímž je v tomto případě zaměstnanec podniku. Následně došlo k detailnějším popisu procesu, který je třeba zeštíhlit a důvody proč, jsou kritické právě procesy v daňovém období, objasnilo deset druhů plýtvání. Návrh na zlepšení byl přijat, avšak doposud nedošlo k měření efektivity zavedených změn a následné analýze získaných dat, proto bude právě tato kapitola věnována fázi Measure (Měř) a Analyse (Analyzuj).

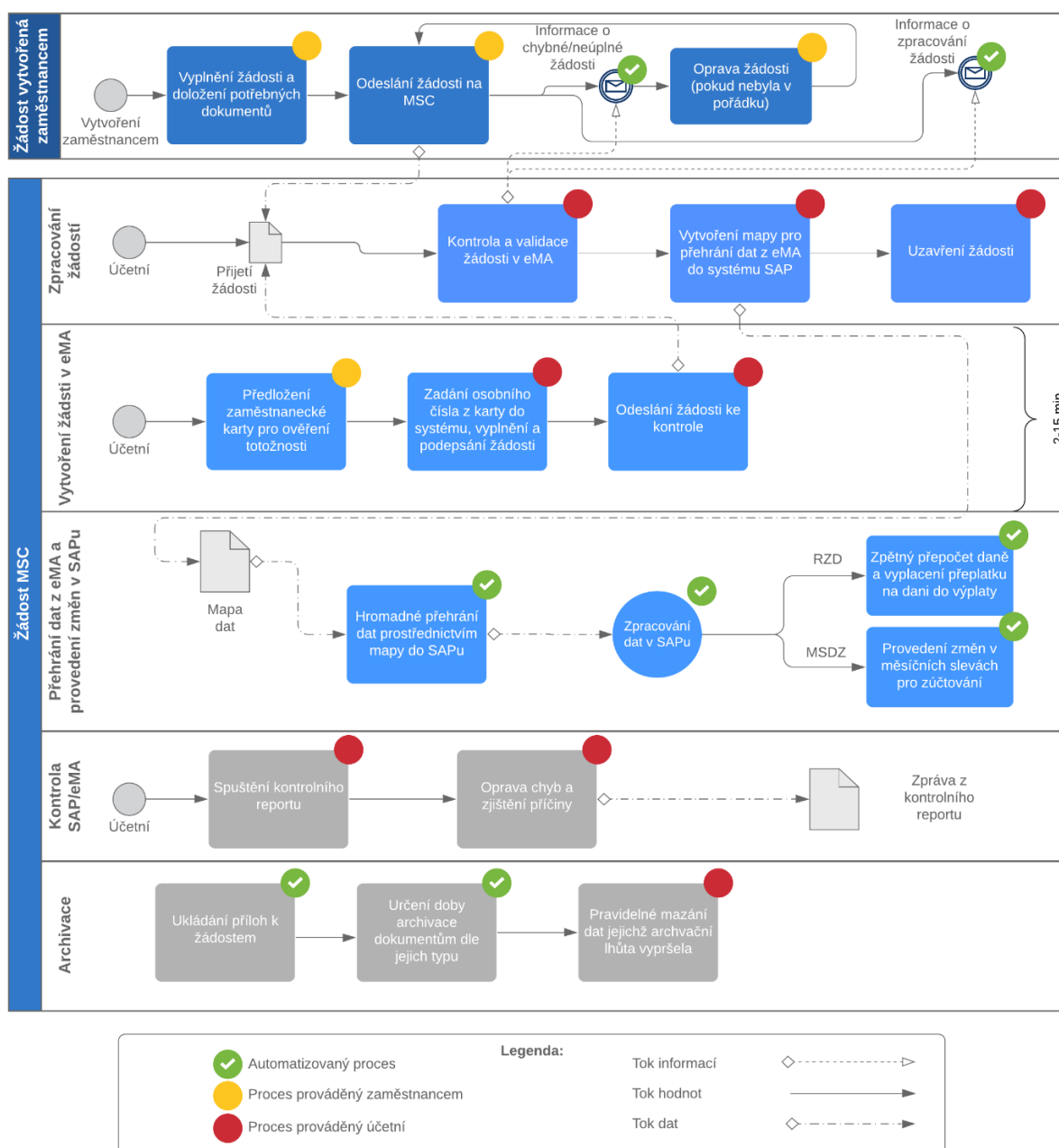
Cílem je zvolit vhodné ukazatele, způsob jejich měření, sběr a vyhodnocení potřebných dat a zaměřit se na analýzu aktuálního stavu procesu s cílem identifikovat možnosti, jak se dá proces zlepšit. Zároveň je nutné porovnání cílového stavu se stavem stávajícím a hledání možných odchylek. Pro lepší orientaci v jednotlivých krocích procesu byla v rámci fáze Measure vytvořena mapa procesu viz Obrázek 14. Jednotlivé kroky primárních procesů jsou podbarveny modrou barvou a sekundární procesy jsou označeny barvou šedou.

### 4.1.1 Žádost vytvořená zaměstnancem

V první části mapy, označené jako „Žádost vytvořená zaměstnancem“ je vyjádřeno, jak probíhá proces od založení po uzavření žádosti v případě, kdy si žádost podává zaměstnanec sám, prostřednictvím vlastního přístupu do aplikace eMA. V takovém případě pak účetní plní pouze funkci kontroly a vytváření map pro přehrání dat do systému SAP, jenž slouží pro výpočet mezd. Jakmile účetní žádost zkontroluje a označí ji jako schválenou/zpracovanou, přijde zaměstnanci informační e-mail o tom, že jeho žádost byla v pořádku přijata. V opačném případě, kdy žádost nebyla zcela vyplněna, nebyla doložena správná příloha nebo nebyla přiložena vůbec, pak účetní namísto zpracování zvolí funkci „vrátit žadateli“. V tu chvíli se automaticky vygeneruje e-mail, který zaměstnance informuje o tom, že je nutné žádost doplnit a odeslat znovu. Pro účetní je tento způsob podání žádosti velmi efektivní. Každá takto vytvořená žádost ušetří dle kvalifikovaného odhadu 2-15 minut času, respektive ten čas, který nad sepisováním žádosti účetní běžně stráví. Toto rozmezí bylo vytvořeno z historických dat a po dohodě s konzultantem. Větší rozptyl časového intervalu je ovlivněn tím, že v případě základní žádosti, ve které není třeba provádět změny v MSDZ ani není potřeba dokládat



dokumenty do RZD, pokud není uplatněno zvýhodnění, vyřízení obou žádostí trvá přibližně 2 minuty. Stejně tak i v případě, kdy si zaměstnanec podepisuje pouze MSDZ a žádá o PZP pro daňové přiznání, například z důvodu vedlejších finančních příjmů. Pokud ale zaměstnanec žádá o daňovou slevu na úroky z úvěru, kde je nutné zkontrolovat a naskenovat úvěrovou smlouvu do aplikace eMA, může tento krok trvat i 15 minut. Počet zaměstnanců, kteří si žádosti podali sami, bude vyjádřen na základě MSDZ, a to z toho důvodu, že žádost MSDZ si vyplňuje téměř každý zaměstnanec, zatímco žádost RZD si mnoho zaměstnanců nevyplní, jelikož si podávají daňové přiznání sami a tisknou si PZP.



Obrázek 14 Value stream map

Zdroj: Interní zdroj podniku

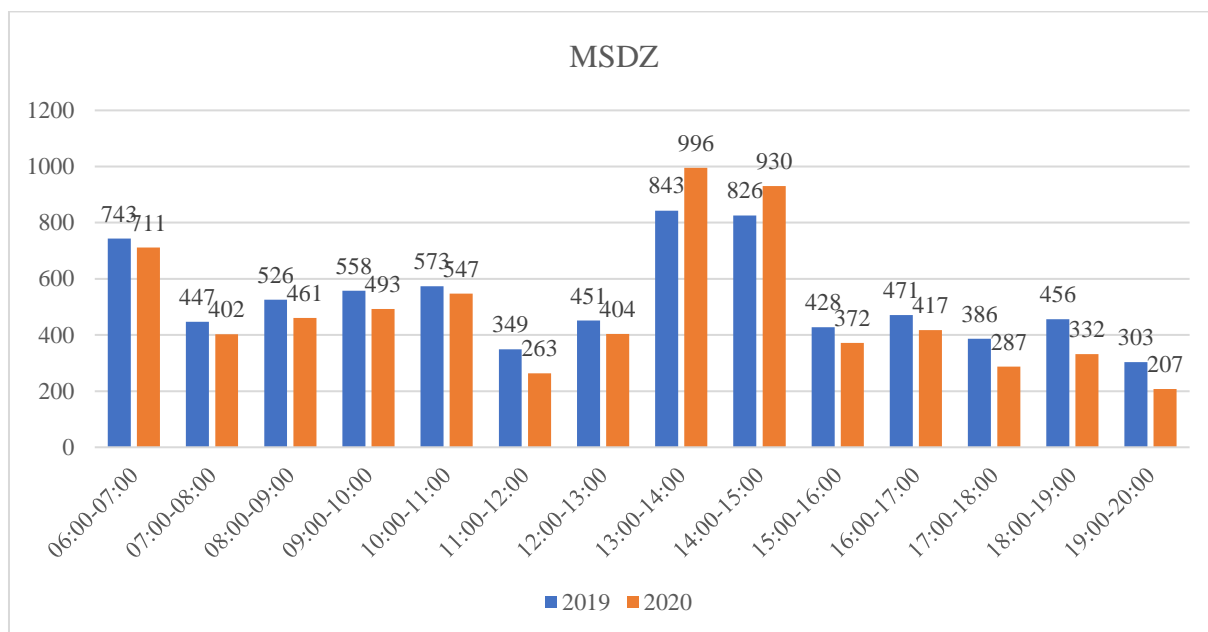
Lze tedy vyjádřit podíl žádostí MSDZ vytvořených zaměstnancem, jejich meziroční růst a na základě těchto dat vyhodnotit ekonomický přínos pro mzdovou účtárnu v případě kladného ovlivnění těchto hodnot. V daňovém období roku 2019 bylo vytvořeno celkem 7852 žádostí MSDZ z nichž 490 (6,24 %) bylo vytvořených zaměstnancem. V tomto roce si však mohli žádost vytvořit pouze zaměstnanci s přístupem do služebního počítače, nikoliv dělníci či údržbáři. V následujícím daňovém období roku 2020 už tuto možnost dostali všichni pracovníci, kteří si zřídili soukromý přístup do nového firemního portálu. Možnost zřízení takového přístupu byla od září 2019, avšak většina zaměstnanců si tento přístup zřídila především pro náhled do e-výplatnice nebo pro plánování dovolené, což jsou další funkce nového portálu. Následně mnoho z těchto zaměstnanců netušilo, že je možné pomocí tohoto přístupu žádosti vytvořit bez navštívení mzdové účtárny a někteří sice tuto variantu vnímali, ale vzhledem k tomu, že netušili, co tyto žádosti znamenají, dostavili se přesto raději na MSC. Tyto informace byly zjištěny účetními od zaměstnanců, kteří se na účtárnu dostavili k podpisu žádostí, přestože přístup měli zřízený. Přesto se však podíl žádostí vytvořených zaměstnancem zvýšil na 10,11 %, konkrétně na 767 žádostí z 7590 vytvořených.

Druhou, výrazně větší částí mapy, je žádost a s ní spojené procesy z pohledu MSC. Tato část se dělí na jednotlivé procesy, přičemž těmi časově nejnáročnějšími jsou pro účetní procesy „Vytvoření žádosti v eMA“ a „Zpracování žádostí“.

#### **4.1.2 Vytvoření žádosti v aplikaci**

Tento proces je v rámci daňového období, od 01. 01. do 15. 02., tím nejnáročnějším, a z toho důvodu jsou také přijímáni brigádníci. Proces je velmi ulehčen digitalizací, avšak z důvodu delší pracovní doby mají účetní stále méně času na běžnou pracovní náplň, kterou musí provádět v přesčasových hodinách. Na základě dat podniku bylo umožněno provést podrobný rozbor vytíženosti MSC dle počtu vyřízených žádostí MSDZ v čase. Graf viz Obrázek 15 vyjadřuje celkový počet vytvořených žádostí MSDZ na MSC v letech 2019 a 2020 v hodinových intervalech. Jak je z grafu patrné, MSC je nejvíce vytížena v čase 06:00-07:00 a poté 13:00-15:00. Tyto značné výkyvy jsou ovlivněny střídáním směn v 06:00 a 14:00. Rozdíl mezi lety 2019 a 2020 je ovlivněn nižším počtem celkových žádostí MSDZ v roce 2020 a vyšším počtem žádostí vytvořených zaměstnancem. Je však evidentní, že vytíženost v čase je v porovnání stejná.

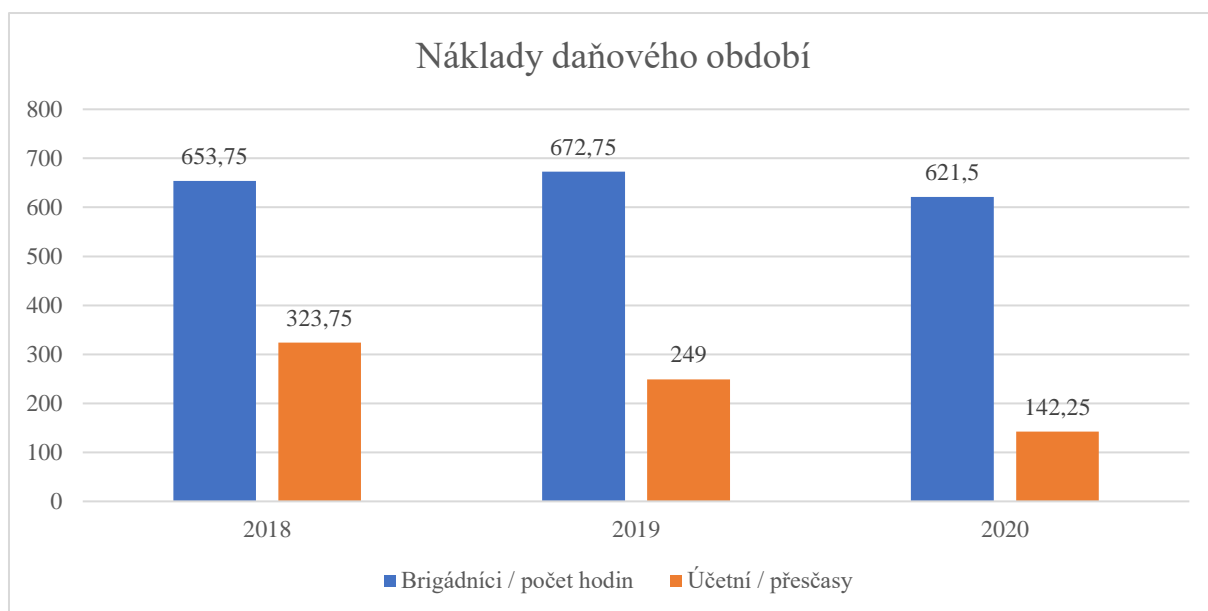
Po detailním rozboru vytiženosti je vhodné znovu připomenout střídání směn na MSC. Od 13:00 do 14:00 je oddělení MSC nejvíce vytižené a zároveň ve 13:00 probíhá střídání směn. Z toho důvodu vznikají opět fronty. Dalo by se tedy vytknout, že namísto toho, aby v čase nejvyšší vytiženosti došlo například k využití všech sedmi obslužných pracovišť, se naopak střídají směny.



Obrázek 15 MSDZ v čase

Zdroj: Interní data podniku

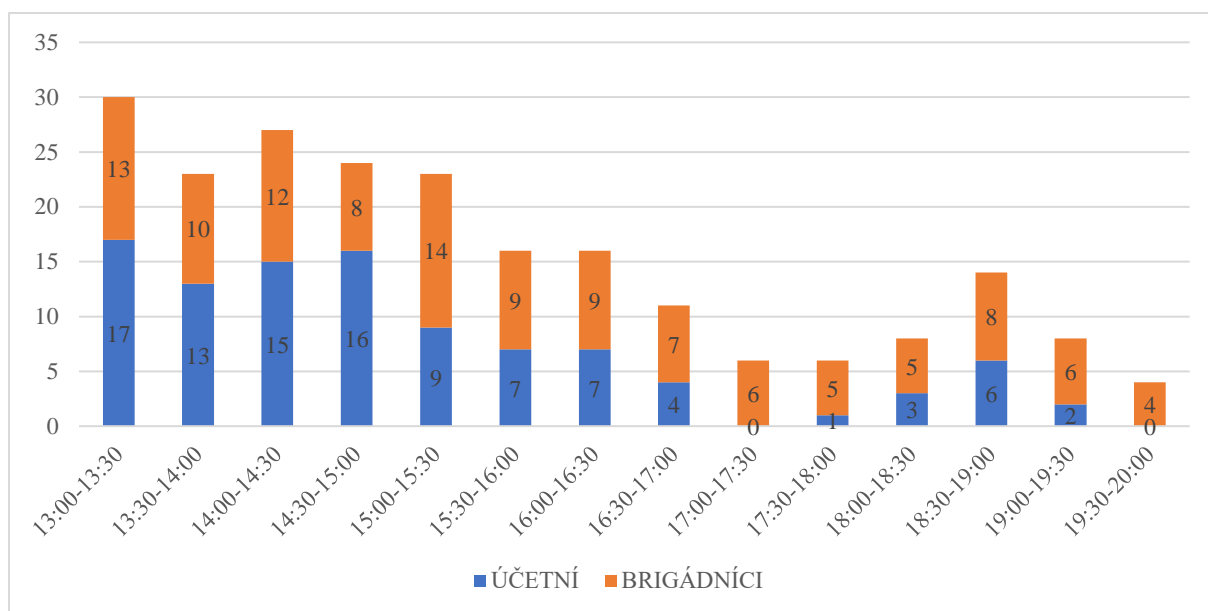
Graf na Obrázek 16 zobrazuje náklady vyjádřené v hodinách v horizontu let 2018 až 2020, přičemž je zřejmé, že přesčasové hodiny účetních mají tendenci klesat a odpracované hodiny brigádníků za poslední roky stagnují.



*Obrázek 16 Náklady na daňové období*

Zdroj: Interní data podniku

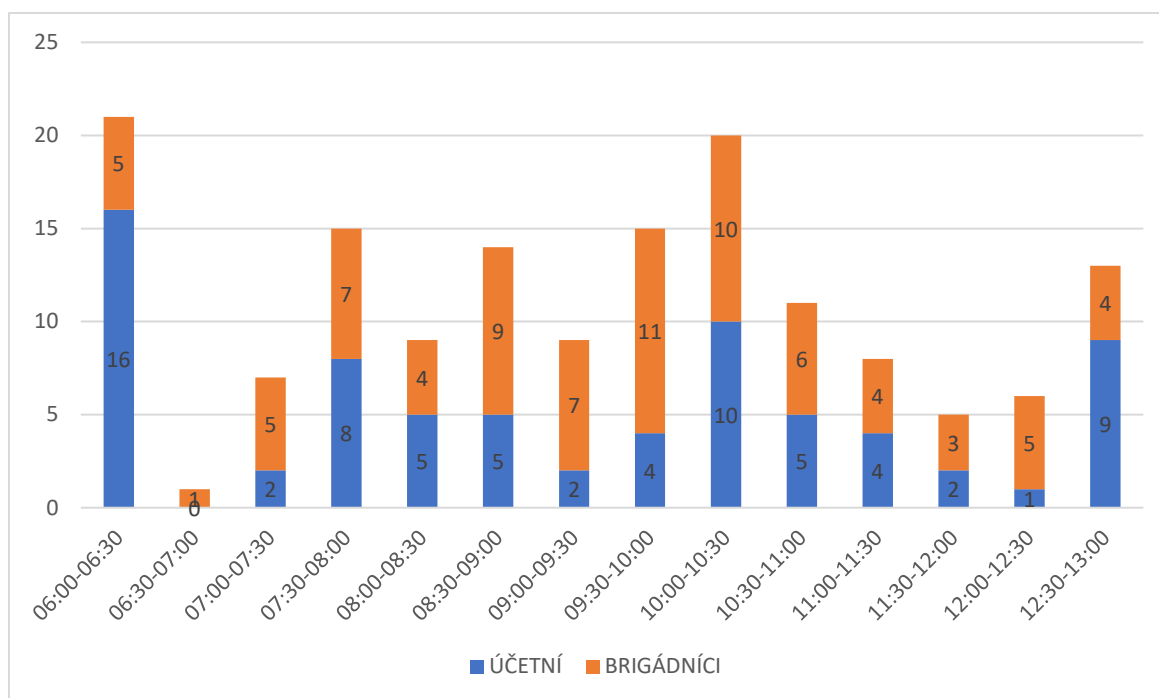
Sečtením odpracovaných hodin všech brigádníků a přesčasových hodin účetních za období 01. 01. do 15. 02. lze přibližně tyto náklady vynaložené na daňové období vyčíslit v porovnání s ostatními měsíci, kde přesčasy nebývají vyhodnocovány. Jelikož každá vytvořená žádost ukládá informaci o tom, kdo ji vytvořil a v jakém čase, nabízí se možnost analýzy pracovní vytíženosti brigádníků. Analyzováním dat byly zjištěny dny s nejvyšším počtem zpracovaných žádostí. Na základě této analýzy byl zvolen den, kdy měli odpolední směnu dva brigádníci a tři účetní a grafem na Obrázek 17 je vyjádřen počet žádostí vytvořených účetními a brigádníky v odpolední směně 20. 01. 2020. Je evidentní, že od 16:30 je využití brigádníků nižší, a přesto žádosti vyřizují i účetní, ačkoli dle dat je jisté, že by žádosti mohli zpracovávat sami nebo by mohli pracovat kratší dobu a přenechat vyřizování žádostí pouze účetním.



Obrázek 17 Vytíženost brigádníků 20. 01. 2020

Zdroj: Interní data podniku

Při pohledu na graf znázorňující ranní směnu 27. 01. 2020 (Obrázek 18), opět 3 účetní a 2 brigádníci, je vidět, že stejná situace nastává v čase od 10:30 do 12:30. Častější výkyvy při ranní směně nejsou náhodné, ale jsou ovlivněny přestávkami dělníků svařovny, v jejíž budově MSC sídlí. Tyto přestávky jsou pravidelné a na základě sledování vytíženosti i v jiných dnech je možné předpokládat stejný vývoj, jako je znázorněn na Obrázku 18. Nicméně toto tvrzení lze potvrdit i grafem na Obrázku 15, který znázorňuje počet žádostí vyřízených v jednotlivých hodinách za celé daňové období, kde je ve stejném čase viditelný velmi podobný vývoj, akorát zřetelný jiným časovým vyjádřením.



Obrázek 18 Vytíženost brigádníků 27. 01. 2020

Zdroj: Interní data podniku

#### 4.1.3 Zpracování žádostí

Proces zpracování žádostí je prováděn převážně účetními. Zatímco žádosti MSDZ jsou zpracovávány vždy hromadně na konci měsíce, žádosti RZD se zpracovávají až po skončení daňového období, konkrétně od 16. 02. do 31. 03. Z celkového počtu vytvořených žádostí jsou kontrolovány pouze ty, ve kterých od posledního záznamu proběhla nějaká změna. Je-li žádost beze změny, nevyžaduje program kontrolu. Vytváření mapy je prováděno hromadně a není časově náročné. Jediným místem pro optimalizaci je tedy proces kontroly. Firma již po prvním roce použila metodu Poka Yoke přímo v aplikaci eMA, aby předešla zbytečným chybám, které velmi ztěžovaly proces kontroly. Například nyní nelze žádost odeslat na mzdovou účtárnu, pokud u dítěte staršího osmnácti let chybí potvrzení o studiu. V takovém případě při pokusu o odeslání eMA napíše upozornění, že je nutné nejprve doložit potvrzení o studiu u konkrétního dítěte. Podobných opatření bylo zavedeno tolik, že už je tato část procesu založena především na kontrole příloh. Dalo by se tedy říci, že optimalizace tohoto procesu nyní není nezbytná s ohledem na ostatní části. Následné přehrání dat do SAPu je již plně automatizované a kontrolu správnosti přehrávání dat provádí jedna účetní za celé oddělení pomocí kontrolního programu, který zobrazí pouze chyby, kdy v SAPu nejsou zadané stejné informace jako v žádosti eMA. K takovým chybám nejčastěji dochází chybným postupem a nedodržením metodiky.

#### 4.1.4 Archivace

Poslední částí procesní mapy je archivace dokumentů, respektive příloh k žádostem RZD a MSDZ. Doba archivace žádostí MSDZ, RZD a jejich příloh je stanovena v délce 10 kalendářních roků následujících po roce, kterého se týkají. Před digitalizací byly veškeré doklady shromažďovány přímo v kanceláři ve skříních se šanony, v podnikovém archivu, a dokonce i v externím archivu. Každý rok byly veškeré doklady kontrolovány a skartovány ty, jejichž archivační lhůta uplynula. Všechny doklady byly v rámci digitalizace naskenovány, uloženy do archivačního souboru a označeny dle čísla zaměstnance. Podnik tak mohl zrušit pronájem externího archivu a začít využívat pouze vlastního archivu, který musí nadále udržovat, jelikož mnoho procesů v rámci MSC a dokladů s nimi spojenými není digitalizováno a vyžadují nadále archivaci v papírové formě. Bylo by samozřejmě možné uvažovat o kompletní digitalizaci archivu a využití prostoru pro jiné potřeby podniku, nicméně to už je otázka ostatních procesů MSC. Při zařizování nového prostoru kanceláře MSC byl brán ohled na snížení počtu skříní v místnosti, jak je také vidět na Obrázek 13, a to právě kvůli digitalizaci všech dokladů potřebných pro daňové období, které je nutné mít ihned k dispozici.

Ač tedy došlo ke snížení velikosti nákladů určených pro skladování dokladů, doposud nebylo zavedené zlepšení na skartování/odmazávání dokladů, jejichž archivační lhůta již vypršela. Tento proces musí tedy stále provádět brigádník či účetní, a to odmazáváním jednotlivých dokladů z archivačního souboru.

## 5 Návrhy na zlepšení procesů

Čtvrtým krokem metody DMAIC je fáze Improve (Zlepšuj), jejímž cílem je zhodnotit data vyplývající z analytické části a navrhnout řešení pro zeštíhlení procesů.

### 5.1 Podpora vyplňování žádostí zaměstnanci

Z analýzy jednotlivých částí procesní mapy bylo zjištěno, že sepsání obou žádostí trvá 2-15 minut a jedná se tedy o stejný čas, který účetní ušetří v případě, že si zaměstnanec žádosti vyplní sám. Bohužel mnoho zaměstnanců tuto možnost nevyužilo z důvodu neporozumění žádosti a nedostatečné informovanosti.

Jedním z řešení tohoto problému pro následující daňová období by mohla být vyšší informovanost, které lze dosáhnout prostřednictvím prezentací na informačních tabulích v prostorách podnikové jídelny, informačních příloh ve výplatnici nebo hromadných SMS o možnosti podání obou žádostí z pohodlí domova využitím nového firemního portálu. Tento krok však řeší pouze problém s informovaností, nikoli problém s neporozuměním významu e-formulářů nebo způsobu jejich vyplnění. Řešením by mohl být manuál k vyplnění obou žádostí, který by byl zpřístupněn zaměstnancům jak v elektronické podobě, tak i v papírové verzi přímo v prostorách podniku. Zároveň by již zmíněné informační prostředky poukazovaly na jednoduchost vyplnění pomocí tohoto manuálu a dávaly by zaměstnancům podnět k tomu vyplnit si žádosti z domu bez přímé návštěvy MSC. Celý tento propagační projekt by mohl být po domluvě s IT oddělením také doplněn komentáři přímo v žádosti, při vyplňování jednotlivých polí, stejně jako tomu je například v interaktivních formulářích finančního úřadu.

### 5.2 Změna směnování

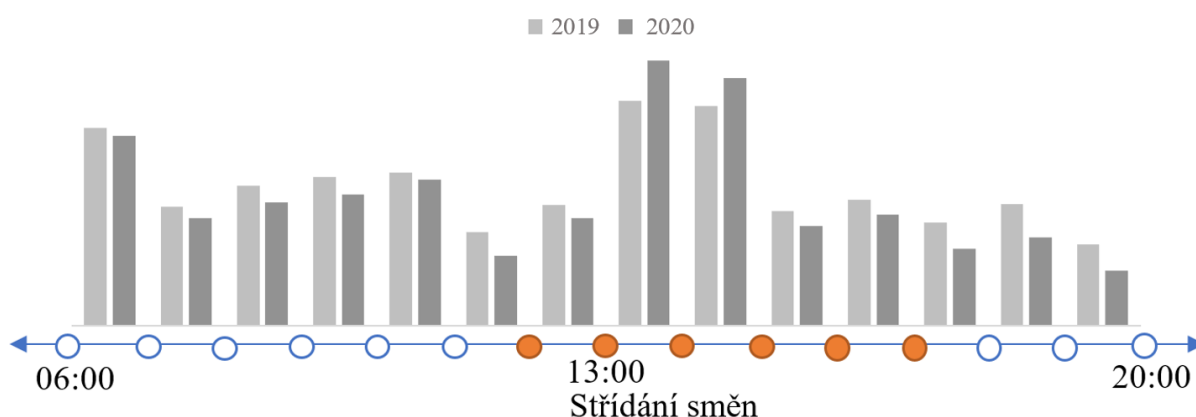
V části „Vytvoření žádosti v eMA“ procesní mapy bylo zjištěno, že právě tento primární proces je časově nejnáročnější a má největší vliv na zvýšení mzdových nákladů v daňovém období. Z analýzy bylo zjištěno, že využití brigádníků není zcela efektivní a střídání směn probíhá v nejméně vhodný čas. Cílem zlepšení je tedy snížení mzdových nákladů a maximalizace využití času brigádníků, kteří jsou na daňové období nabíráni.

Celkem byly sestaveny dva návrhy na zlepšení, přičemž první je založen na udržení stávajícího systému směnování účetních a upravuje pouze směnování brigádníku tak, aby docházelo k maximálnímu vytížení. Druhá varianta zvažuje zkrácení otevírací doby oddělení s cílem zamezit nevhodnému střídání směn ve 13:00 a tím zvýšit časový prostor na provádění běžné administrativy.



### 5.2.1 Varianta I

V této variantě je ponechána doposud aplikovaná směnnost účetních s tím rozdílem, že nyní bude směna A sestavena ze třech účetních a jednoho brigádníka DPČ a směna B ze čtyř účetních. Tím dojde k vytvoření dvou směn po čtyřech lidech a zbývající dva brigádníci DPP budou pracovat převážně ve vyšší vytiženosti a při zkrácené pracovní době. Obrázek 19 zobrazuje střídání směn společně s náhledem na vytiženost v jednotlivých hodinách.



Obrázek 19 Směnnost I

Zdroj: Vlastní tvorba

Oranžově vyznačené časové rozmezí od 12:00 do 17:00 pak vyjadřuje dobu směny brigádníků DPP. Touto změnou dojde k posílení směn obsazením šesti pracovišť v čase střídání a díky sedmému pracovišti je možné využít plynulé střídání, bez zbytečných prodlev. V nejvytiženějším intervalu tak bude v provozu šest pracovišť. Zároveň dojde i ke snížení mzdovým nákladům na brigádníky a to o 6 hodin denně. Jelikož možnost sepisování žádostí na MSC trvá vždy od začátku druhého pracovního týdne v lednu do poloviny února, tak počet dní, kdy brigádníci chodí do práce je 26. Dohromady je možné ušetřit 156 hodin mzdových nákladů na brigádníky.

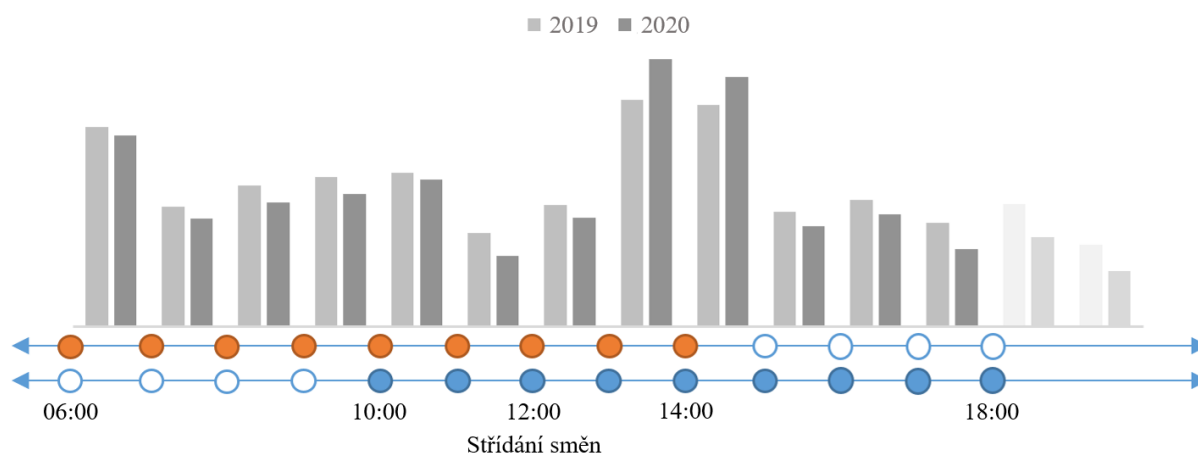
### 5.2.2 Varianta II

Druhá varianta je založena na zkrácení otevírací doby MSC od 06:00 do 18:00 a zachování původního počtu lidí na směnu, tedy směna A se bude skládat ze tří účetních a dvou brigádníků a směna B ze čtyř účetních a jednoho brigádníka. Interval, ve kterých budou směnovat, jsou od 06:00 do 12:00 a od 12:00 do 18:00, čímž bude docíleno posunu času střídání směn na 12:00, kdy mzdová účtárna není příliš vytižena. Zároveň za předpokladu osmihodinových směn bude docíleno jedné hodiny navíc pro běžnou administrativu. Respektive ranní směna účetních bude

obsluhovat pouze do 12:00 a následně bude mít dvě hodiny na běžnou administrativu. Odpolední směna účetních pak bude pracovat bez vyřizování žádostí od 10:00 do 12:00.

Jelikož brigádníci pracující na dohodu o provedení práce většinou nejsou zaškoleni na jinou činnost než vyřizování žádostí MSDZ a RZD, tak se jejich střídání ve 12:00 netýká. Brigádník pracující na dohodu o provedení pracovní činnosti však na jiné činnosti zaškolen je, jelikož vypomáhá na MSC pravidelně v průběhu celého roku. Je tedy možné, že v případě kdy účetní nebudou běžnou administrativu stíhat, může jim vypomáhat a přispět tak ke snížení přesčasových hodin účetních i touto formou.

Na Obrázek 20 jsou zobrazeny dvě časové osy s grafem vytíženosti MSC, kde oranžové tečky značí ranní směnu brigádníků a modré tečky jejich odpolední směnu. Při takovéto směnnosti, tedy v čase od 10:00 do 14:00, nastává situace, kdy mohou vyřizovat žádosti všichni brigádníci.



Obrázek 20 Směnnost II

Zdroj: Vlastní tvorba

Konkrétněji v čase od 10:30 do 12:30 nastává dle analýzy pravidelný útlum, který by mohl být využit ke střídání v pauze na oběd nebo by mohli být zapojeni do vyřizování žádostí v tomto čase pouze brigádníci a účetní by tak získali opět více času na běžnou administrativu. Je nutné také uvažovat o zvýšeném počtu žádostí v odpoledních hodinách z důvodu zkrácené pracovní doby, nicméně vytíženost od 18:00 do 20:00 byla natolik nízká, že ani přesunutí těchto žádostí do odpoledních hodin by nebylo nezvládnutelné, naopak při nastavení směnnosti tak, aby odpolední směna byla složena vždy ze 2 brigádníků a 3 účetních, je možné uvažovat o maximálním využití sil brigádníků. Při takovém vyvážení pracovních sil je možné předpokládat, že získaná hodina na běžnou administrativu účetních se přímo projeví ve snížení přesčasových hodin. Avšak nelze potvrdit, že by získaná hodina byla předtím využita pouze na

vyřizování žádostí, proto je přesnější odhadnout reálnější přínos a to 0,5 hodiny. V takovém případě, kdy daňové období trvá 26 pracovních dnů, lze v součtu počítat se snížením přesčasu účetních o 91 hodin.

### **5.3 Archivační program**

Digitalizací byla sice odstraněna potřeba pronajímat externí sklad, nicméně proces třídění a odstraňování dokumentů po archivační lhůtě stále zůstává na manuální práci účetní. Respektive nyní existuje pouze archivační soubor, do kterého jsou vkládány veškeré žádosti a jejich přílohy (např. potvrzení o studiu, potvrzení o výši zaplacených úroků, úvěrové smlouvy, oddací listy apod.) a cílem zlepšení je ulehčit proces odmazávání všech dokumentů po archivační lhůtě. K tomu bude využita metoda 5S.

#### **5.3.1 Separovat (seiri)**

Z pohledu třídění je možné soubory rozdělit do dvou skupin dle pravidelnosti jejich využití na:

- Pravidelné – jelikož do archivu je možné nahlížet při každém novém vytváření žádostí, existují doklady, které jsou opětovně použity a archivační doba je vždy počítána 10 let od kalendářního roku, kterého se týkají. Pokud je tedy přílohou k žádosti RZD při uplatnění slevy na dani ze zaplacených úroků například úvěrová smlouva, předpokládá se, že bude použita ve všech následujících žádostech po dobu trvání úvěru. V takovém případě bude lhůta deseti let pro tento dokument běžet až od posledního roku uplatnění slevy.
- Jednorázové – oproti tomu jsou však také dokumenty, které jsou použitelné pouze jednou a jejich datum výmazu je dané již ve chvíli, kdy jsou do aplikace eMA naskenovány. V případě uplatnění slevy z úroků je takovým dokladem například „Potvrzení o zaplacených úrocích“, které banka vystavuje a zaměstnanec dokládá každý rok. Dalším příkladem je doklad „Potvrzení o bezplatném odběru krve“ nebo „Potvrzení o zaplaceném školkovném“.

#### **5.3.2 Systematizovat (seiton)**

Druhým krokem je systematizace. V tomto případě se jedná o snadné pojmenování dokumentů, tak aby bylo docíleno co nejlepší přehlednosti. V první řadě musí název obsahovat osobní číslo zaměstnance, které je v podniku šestimístné, aby bylo možné snadno vyhledat veškeré přílohy při vytváření žádosti. Druhou informací je popis typu dokumentu, aby bylo možné při vyhledávání dokumentů v aplikaci eMA nabídnout přehledný seznam dle jejich typu. Poslední informací je rok posledního použití dokumentu v žádostech. V případě popisu úvěrové smlouvy

zaměstnanec s osobním číslem 101101 naskenované v roce 2020 by mohl vypadat následovně „101101\_UVSM01\_2020“. Takový popis by byl generován přímo aplikací eMA po jejím vytvoření. Číslo za zkratkou označuje pořadí použité smlouvy, jelikož každý zaměstnanec může mít více úvěrů. V případě popisu úvěrových smluv, které mohou být použity pravidelně by následně docházelo k přepisu roku na konci popisu vždy při opětovném použití. U dokumentů s jednorázovým použitím by byla informace o roce neměnná.

### **5.3.3 Stále čistit (seiso)**

Třetím krokem je určení pravidelnosti a způsobu smazávání elektronického archivu. Při takovém pojmenování dokumentů by proces čištění archivu nebyl příliš časově náročný ani pro účetní, nicméně by bylo možné vytvořit program, který by tuto činnost vykonával za účetní a tím by se docílilo plně automatizovaného procesu archivace. Pravidelnost smazání by mohla být vždy na konci zpracování veškerých žádostí, tedy 01.04.20\*\*. Jelikož některé přílohy k žádosti MSDZ mohou být skenované v průběhu celého roku, úkon smazání by byl nastaven vždy na veškeré doklady, jimž archivační lhůta vypršela v předešlém roce. Tedy ve výše uvedeném případě úvěrové smlouvy s označením „101101\_UVSM01\_2020“ by došlo ke smazání 01. 04. 2031.

### **5.3.4 Standardizovat (seiketsu)**

Předposledním krokem je standardizace procesu. V případě elektronického archivu se především jedná o snahu předejít chybám, které by mohly být způsobeny například vnějším zásahem či vložením souboru. Nejprve by došlo k omezení přístupu s funkcí přepisování dat. Tuto funkci by měl mít pouze správce archivu a popřípadě jeho zástupce, který by byl na tuto činnost zaškolen. Pokud by totiž jakákoliv účetní do archivu vložila dokument s jiným pojmenováním, mohlo by dojít k nestabilitě procesu a chybám při smazání, z tohoto důvodu by účetní získala jen omezený přístup náhledu do archivu. Správce archivu by byl tedy zároveň i kontaktní osobou v případě nutnosti změny dokumentů nebo mimořádného vložení nového dokumentu. Další jeho funkcí by byla kontrola s ohledem na změny v legislativě. V případě, že by například musel být dokládán jiný dokument, než je tomu nyní, dal by požadavek na IT oddělení k přidání nového typu dokumentu a prováděl by testování procesu před implementací.

### **5.3.5 Sebedisciplína (shitsuke)**

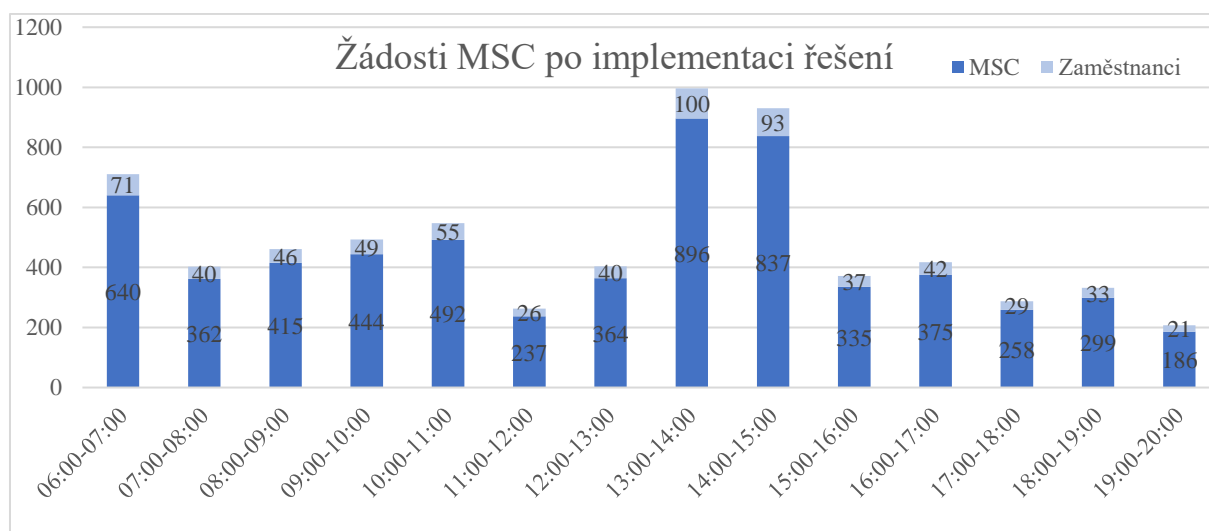
Posledním krokem je sebedisciplína všech zaměstnanců pracujících s funkcemi elektronického archivu. Všichni zaměstnanci MSC musí absolvovat školení na nový elektronický archiv, kde budou seznámeni s jeho funkcemi, omezeným přístupem a kontaktní osobou. Měli by zároveň porozumět i způsobu zápisu a vyhledávání dokumentů. V případě změn v procesu by mělo

docházet k pravidelnému informování, popřípadě dodatečnému školení. Jakékoliv návrhy na zlepšení budou směřovány na správce archivu, který je bude vyhodnocovat a popřípadě implementovat změny.

Je možné uvažovat i o doplnění šestým S neboli Secure (Zabezpečení), jelikož žádosti i přílohy k ním přikládané nesmí být poskytovány třetím osobám, je nutné brát důraz na dostatečné zabezpečení archivu a znepřístupnění možnosti náhledu jiným osobám než zaměstnancům MSC a oddělení IT.

## 6 Zhodnocení přínosu navržených řešení

Cílem této části je zhodnotit možný přínos již zmíněných řešení. Prvním návrhem na zeštíhlení procesů v daňovém období je podpora vyplňování žádostí zaměstnanci, přičemž meziroční nárůst takto vytvořených žádostí mezi lety 2019 a 2020 byl 3,87 procentních bodů. Dle dohody s konzultantem lze implementací navrženého řešení dosáhnout v následujícím roce nárůstu 10 procentních bodů. Graf na Obrázku 21 znázorňuje zmíněný úbytek za předpokladu stejného počtu žádostí jako v roce 2020. V takovém případě by došlo ke snížení počtu zaměstnanců, kteří si žádost vyplňují na MSC o 682. S ohledem na dobu trvání vyřízení žádostí jednoho zaměstnance lze v ideálním případě předpokládat úsporu času mzdových účetních a brigádníků ve výši 22 hodin a 45 minut.

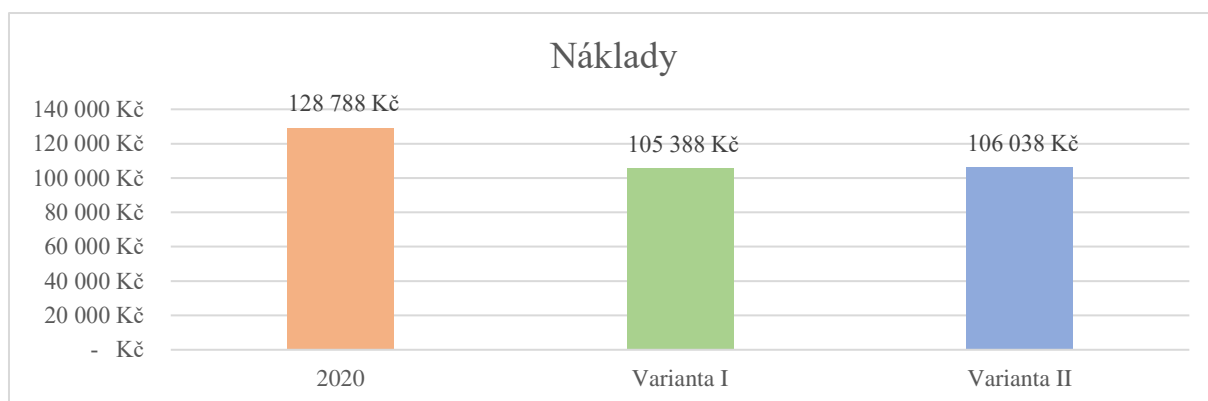


Obrázek 21 Žádosti MSC po implementaci

Zdroj: Vlastní tvorba

Druhým návrhem na zlepšení byla změna směnnosti s cílem snížení nadbytečných nákladů na daňové období. Bylo zjištěno, že při implementaci Varianty I bude ušetřeno 156 hodin brigádníků a při Variantě II 91 přesčasových hodin účetních. Reálný dopad na náklady lze lépe vyčíslit za pomoci přidělení hodinové sazby brigádníkům a účetním.

Obrázek 22 znázorňuje, jak vysoké by byly náklady v roce 2020 při využití jednotlivých variant za předpokladu hodinové mzdy brigádníků 150 Kč a hodinové mzdy účetních 250 Kč. Varianta I by v takovém případě snížila celkové náklady o 23 400,- Kč a Varianta II o 22 750,- Kč.



*Obrázek 22 Náklady po uplatnění zlepšení*

Zdroj: Vlastní tvorba

Posledním návrhem pro zeštíhlení je docílení plně automatizovaného procesu archivace pomocí archivačního programu, který bude provádět odmazávání dokumentů po uplynutí jejich archivační lhůty za účetní či brigádníka, kterým by tato práce náležela. Přínos tohoto řešení nelze jednoznačně vyjádřit, jelikož není doposud evidován počet strávených hodin při odmazávání takových dokumentů. Nicméně kvalifikovaný odhad počtu hodin při ručním odmazáváním z elektronického archivu se blíží 100 hodinám za jeden rok.

## **Závěr**

Během zkoumání vývoje projektu, získávání dat a pozorování zaváděných změn v procesech bylo potvrzeno, že je nutné dbát na jejich implementaci v malých krocích a klást důraz na dostatečnou informovanost, jelikož při opačném řešení se zaměstnanci se změnou hůře ztotožňují. Obzvláště při přechodu z papírových formulářů na elektronické docházelo k častým chybám z důvodu nedostatečného pochopení funkcionalit procesu. Proto při implementaci dalších změn bude podniku doporučeno brát větší ohled na zaměstnance.

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy vybraných procesů v mzdové účtárně navrhnout jejich zlepšení s dlouhodobým ekonomickým přínosem. Vzhledem k tomu, že byl zvolen projektový přístup k řízení procesů, byla práce strukturována dle metody projektového řízení DMAIC. S ohledem na dosažení tohoto cíle byla pro lepší vizualizaci vytvořena procesní mapa s detailním popisem jednotlivých kroků procesu, grafickým oddělením primárních a sekundárních procesů a označením, zda se jedná o procesy automatizované, prováděné zaměstnanci či prováděné účetními.

Bylo zjištěno, že největším úskalím procesu je neefektivní využití pracovních sil a nevhodný způsob směnování na mzdovém servisním centru. Pro oba případy bylo navrženo řešení i s kvalifikovaným odhadem přibližného ekonomického přínosu, které je výstupem této práce a je připraveno k posouzení managementu podniku. Naopak potenciál byl shledán v možnosti vyplňování žádostí zaměstnanci a mezi doporučení podniku byla zahrnuta taktéž propagace této možnosti, doplněná o manuál pro snazší porozumění obsahu formulářů, včetně odhadové kalkulace přínosu pro mzdové servisní centrum. Posledním návrhem je dosažení kompletní automatizace procesu archivace a způsob jejího docílení za pomoci metody 5S. Poslední částí práce pak je zhodnocení přínosu navržených řešení. V závěrečném shrnutí jsou vyjádřeny ekonomické přínosy všech opatření včetně jejich grafického znázornění.



## Seznam literatury

API, 2020. Jednotlivé metody a nástroje (I - P) [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz>

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ, 2015. Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.

BEJČKOVÁ, Jana. 2015. Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (2. část) [online]. 27. 10. 2015 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>

BEJČKOVÁ, Jana. 2016. *Začněte s námi: metoda 5S – předpoklad pro další zlepšování* [online]. 29. 6. 2016 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25814n-zacnete-s-nami-metoda-5s-predpoklad-pro-dalsi-zlepsovani>

DLABAČ, Jaroslav. 2015. Zlepšujete procesy? Vyberte správnou metodu! [online]. 12. 10. 2015 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25762n-zlepsujete-procesy-vyberte-spravnou-metodu>

DOSTÁL, Dušan. 2015. *Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (1. část)* [online]. 27. 10. 2015 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25772n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-1.-cast>

LOCHER, Drew, 2011. *Lean office and service simplified: the definitive how-to guide*. 1. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis Group. ISBN 143-98-2031-7.

EAKIN, Ken, 2020. *Office lean: understanding and implementing flow in a professional and administrative environment*. New York, NY: Routledge/Productivity Press.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. 2015. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5457-4.

CHIARINI, Andrea, 2013. *Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office*. New York: Springer ISBN 884-70-2509-5.

ILCUS, Magdalena Alina, 2018. Impact of Digitalization in Business World. *Review Of International Comparative Management* [online]. 19(4): 350-358 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://search.proquest.com>

Řízení procesů (Process Management), ManagementMania.com [online]. 30.12.2016 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE, 2017. Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0618-8.

NEDRA, Abbes, NÉJIB, Sejri, YASSINE, Chaabouni and MORCHED, Cheikhrouhou, 2019. A new lean Six Sigma hybrid method based on the combination of PDCA and the DMAIC to improve process performance: Application to clothing SME. *Industria Textila*. **70**(5), pp. 447-456. ISSN 12225347

OLÁH, Judit and POPP, József, 2016. Lean Management, Six Sigma and Lean Six Sigma: Possible Connections. *Obuda University e-Bulletin*, **6**(2), pp. 25-31.

PAVKA, Marek, 2015. 5S v administrativě ve společnosti Donaldson Industrial CR [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25770n-5s-v-administrative-ve-spolecnosti-donaldson-industrial-cr>

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.

TANCO, Martín, SANTOS, Javier, RODRIGUEZ, Jose and REICH, Juan, 2013. Applying lean techniques to nougat fabrication: a seasonal case study. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, **68**:5-8. ISSN 02683768

VINOD, M., DEVADASAN, S., SUNTIL, D. & THILAK, V., 2015. Six Sigma through Poka-Yoke: a navigation through literature arena. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, **81**: 1-4. ISSN 02683768

WESKE, Mathias. 2012. Business process management: concepts, languages, architectures. 2nd ed. Berlin: Springer. ISBN 978-3-662-59431-5.

WOMACK, James and Daniel JONES 2003. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. 2nd ed. New York: Simon & Schuster. ISBN 9780743249270.