

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Optimalizace procesu poskytování daňových
poradenských služeb ve vybrané společnosti**

**Optimization of the process of providing tax
consulting services in a selected company**

2023

Daniela Serbin

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: Ing. Plzáková Lucie Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Serbin** Jméno: **Daniela** Osobní číslo: **482730**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Optimalizace procesu poskytování daňových poradenských služeb ve vybrané společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Optimization of the Process of Providing Tax Consulting Services in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Diplomová práce je zaměřena na optimalizaci procesu ve vybraném podniku, což slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím zvýšení kvality služeb, snížení časové náročnosti a udržení podniku na vedoucí pozici na trhu. Cílem této diplomové práce je analýza procesu poskytování vybrané daňové poradenské služby v nadnárodní společnosti z pohledu daňového konzultanta a následný návrh na optimalizaci procesů vedoucí ke zvýšení jejich efektivity.

Seznam doporučené literatury:

KLIMEŠ, Cyril, 2014. Modelování podnikových procesů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha 7: Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 2. Praha 7: Grada Publishing a.s, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha 7: Grada Publishing a.s, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
GRASSEOVÁ, Monika a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7
PANAGACOS, Theodore, 2012. The Ultimate guide to business process managment: Everything You Need to Know and How to Apply It to Your Organization. North Charleston: Createspace Independent Pub. ISBN 9781477486139
CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. rozšířené a aktualizované. vyd. Praha: Grada, 2003, 155 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

SERBIN, DANIELA. *Optimalizace procesu poskytování daňových poradenských služeb ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda upřímně poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Lucii Plzákové, Ph.D., za její odborné vedení, přístupnou komunikaci, trpělivost a cenné rady, které mi v průběhu zpracování práce poskytovala. V neposlední řadě bych chtěla vyjádřit upřímnou vděčnost mé rodině, která mi byla vždy oporou a zdrojem nekonečné podpory.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na optimalizaci procesů ve vybraném podniku, což slouží k zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím zlepšení kvality služeb, snížení časové náročnosti a udržení podniku na vedoucí pozici na trhu. Cílem této diplomové práce je analýza procesu poskytování vybrané daňové poradenské služby v nadnárodní společnosti z pohledu daňového konzultanta a následný návrh na optimalizaci procesů vedoucích ke zvýšení jejich efektivity. Teoretická část této práce se skládá z několika kapitol, kde jsou představeny základní pojmy týkající se podniku a jeho procesů, procesně řízené organizace, reengineeringu podnikových procesů a modelování podnikových procesů a slouží jako teoretický základ pro praktickou část. Praktická část je založena na získaných datech a informacích z analýzy současné situace a obsahuje návrhy a doporučení na optimalizaci a implementaci inovací do procesu poskytování daňové poradenské služby. Výsledkem této práce je konkrétní návrh na zlepšení kvality a efektivity poskytované daňové poradenské služby ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

Proces, optimalizace, reengineering, daňový konzultant, daňové poradenství, inovace, automatizace.

Abstract

The diploma thesis focuses on optimizing processes in a selected company, which serves to increase competitiveness through improving service quality, reducing time demands, and maintaining the company's leading position in the market. The aim of this diploma thesis is to analyze the process of providing selected tax advisory services in a multinational company from the perspective of a tax consultant, and subsequently propose optimizations to the processes that lead to increased efficiency. The theoretical part of this thesis consists of several chapters that introduce basic concepts related to the company and its processes, process-oriented organizations, reengineering of business processes, and modeling of business processes, and serves as a theoretical basis for the practical part. The practical part is based on acquired data and information from the analysis of the current situation and contains proposals and recommendations for optimizing and implementing innovations into the process of providing tax advisory services. The result of this thesis is a concrete proposal to improve the quality and efficiency of the tax advisory services provided by the selected company.

Keywords

Process, optimization, reengineering, tax consultant, tax advisory, innovation, automatization.

Obsah

Úvod	5
1 Podnik a jeho procesy	7
1.1 Definice podniku	7
1.2 Definice podnikových procesů	9
1.3 Procesní toky	10
1.4 Procesní prvky	11
1.5 Klasifikace a vlastnosti podnikových procesů	12
1.6 Procesní a funkční řízení	13
2 Procesně řízená organizace	19
3 Reengineering podnikových procesů	24
3.1 Přehled metodik procesního reengineeringu	24
3.2 Business Process Reengineering	28
3.2.1 Metodika Hammera a Champyho	29
3.2.2 Matice klíčových funkcí (KFU)	30
4 Modelování podnikových procesů	33
5 Analýza současné situace v oblasti daňového poradenství v České republice	38
5.1 Komora daňových poradců České republiky	38
5.2 Právní předpisy	42
6 Profil společnosti	44
7 Metodologie a kroky BPR	46
7.1 Uvedení do reengineeringu a identifikace podnikových procesů	47
7.2 Výběr a poznání vhodných procesů pro reengineering v rámci Společnosti	49
7.3 Návrh na optimalizaci vybraných procesů	60
7.4 Návrh na implementace procesů	66
Závěr	71
Seznam použité literatury	73
Internetové a elektronické zdroje	75
Seznam obrázků	76

Úvod

Tato diplomová práce se bude zaměřovat na optimalizaci procesu poskytování vybrané daňové poradenské služby ve vybrané společnosti, což pomůže zvýšit konkurenceschopnost prostřednictvím zvýšení kvality poskytované služby, snížení časové náročnosti a udržení podniku na vedoucí pozici na trhu.

Cílem této práce je analyzovat proces poskytování vybrané daňové poradenské služby v nadnárodní společnosti z pohledu daňového konzultanta a navrhnout opatření vedoucí k větší efektivitě procesů. Práce se zaměřuje na analýzu stávajících procesů, identifikaci slabých míst a návrh řešení, které povede ke zlepšení kvality a efektivity poskytování vybrané daňové poradenské služby. Autorka této diplomové práce se zaměřuje především na optimalizaci procesů prostřednictvím zavedení nových inovací, které by přispěly k automatizaci rutinních činností v průběhu poskytování služby.

Teoretická část práce se skládá z několika kapitol, kde jsou představeny základní pojmy týkající se podniku a jeho procesů, procesně řízené organizace, reengineeringu podnikových procesů a modelování podnikových procesů. Tyto kapitoly poslouží jako teoretický základ pro praktickou část práce, která bude obsahovat konkrétní návrh na optimalizaci procesů a následně návrh na implementaci doporučených inovací do procesů.

V praktické části práce se autorka, která je zaměstnancem vybrané společnosti a pracuje jako daňový konzultant, zaměří na konkrétní metodologie a kroky pro prezentaci svého návrhu na optimalizaci podnikových procesů pomocí metody Business Process Reengineering (BPR). Na začátku praktické části se také seznámí čtenář s daňovou problematikou a přesněji se dotkne právních předpisů a komory daňových poradců. Praktická část práce bude založena na získaných datech a informacích z analýzy současné situace a bude obsahovat návrhy a doporučení na optimalizaci a implementaci inovací do procesu poskytování daňové poradenské služby.

Výsledkem této práce bude konkrétní návrh na zlepšení kvality a efektivity poskytované daňové poradenské služby ve vybrané společnosti. Tento návrh může být využit jako inspirace pro další společnosti působící v oblasti daňového poradenství, které hledají způsoby, jak zlepšit své procesy a zvýšit konkurenceschopnost. Návrh pro implementaci může sloužit jako podklad pro to, aby se během skutečné implementace na nic nezapomnělo, a přehled pro společnost, aby rozuměla, čemu by mohla směřovat, když se rozhodne zavést doporučené změny.

Doporučení autorky diplomové práce ohledně zavedení inovací pro automatizaci procesů by mohlo přispět k nadšení pro ostatní podniky, které se nebojí zavést inovace, zejména pro podporu práce svých zaměstnanců, a zároveň udržení, a i zvýšení své pozice na trhu. Automatizace procesů může zvýšit výkonnost a efektivitu podniku, čímž zvyšuje i spokojenost zákazníků.

V závěru práce bude shrnuta analýza, návrh a doporučení, která byla v průběhu práce provedena, a autorka zhodnotí dosažení stanovených cílů práce. Práce by měla poskytnout ucelený pohled na problematiku optimalizace procesů v daňovém poradenství a nastínit možnosti zlepšení procesů podniku prostřednictvím inovací a automatizace.

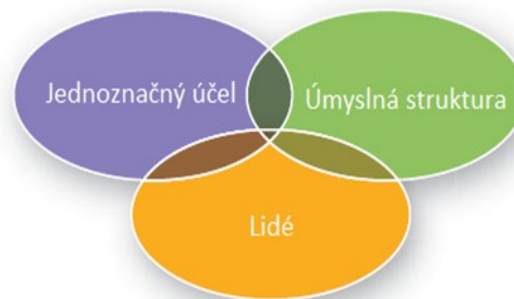
TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnik a jeho procesy

1.1 Definice podniku

V dnešní době hraje podnikání důležitou roli v hospodářském růstu a rozvoji. Podniky jsou klíčové pro vytváření pracovních míst, inovace a zvyšování životní úrovně lidí a jsou základním stavebním kamenem tržní ekonomiky. Definice podniku může být v různých zdrojích a teoriích odlišná, ale v zásadě jej můžeme chápat jako ekonomický subjekt, který produkuje zboží a služby za účelem zisku. Nicméně podnik je mnohem více než pouhá produkce a prodej zboží a služeb. Můžeme jej vnímat jako organizaci, kde se různí pracovníci a oddělení vzájemně spolupracují za účelem dosažení společného cíle.

Podle Robbins a Coulterové (2012) se podnik definuje jako cílené uspořádání skupiny lidí, které má za úkol dosáhnout určitého cíle. Tento koncept se vztahuje na různé organizace, jako jsou vysoká škola nebo univerzita, bratrstva a sesterské spolky, vládní oddělení, kostely, Facebook, místní obchody s potravinami, neziskové organizace, sportovní týmy a zdravotnická zařízení. Tyto organizace sdílejí tři základní charakteristiky, které jsou zobrazené v následujícím obrázku.



OBRÁZEK 1 TŘI ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY PODNIKU – VLASTNÍ PŘEKLAD (ROBBINS A COULTEROVÁ, 2012, S.7).

Organizace má především jednoznačný účel, který obvykle vyjadřuje skrze své cíle, kterých se snaží dosáhnout. Dále se skládá z lidí, kteří jsou nezbytní k plnění práce potřebné k dosažení těchto cílů. Třetí charakteristikou organizací je úmyslná struktura, která poskytuje rámec pro práci členů. Tato struktura může být otevřená a flexibilní a nezahrnovat konkrétní pracovní povinnosti nebo striktní dodržování explicitních pracovních dohod (Robbins a Coulterová, 2012).

Úspěch podniku závisí na mnoha faktorech, které lze rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi modely kritických faktorů úspěchu patří MIT 90's, který byl vyvinut v roce 1991 na Massachusettském technologickém institutu (zkráceně MIT). Tento model identifikuje následující faktory, které mohou mít vliv na úspěch podniku (ManagementMania, 2015):

Vnější prostředí organizace:

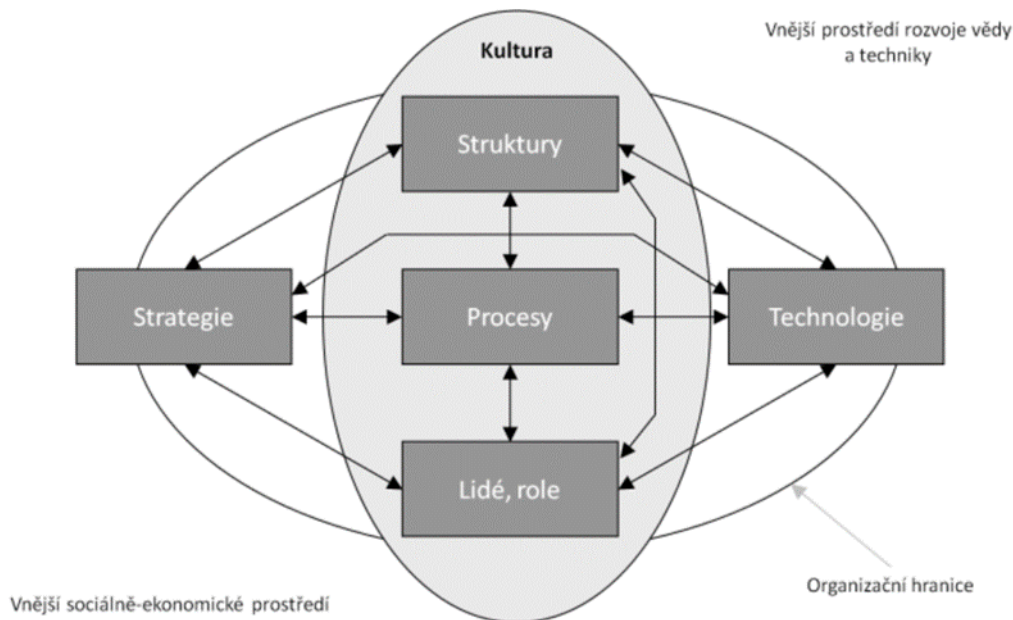
- 1) Vnější sociálně-ekonomické prostředí: Zahrnuje faktory, jako jsou ekonomický růst, politická stabilita, demografie, konkurence a další makroekonomické proměnné.

- 2) Vnější prostředí rozvoje vědy a techniky: Zahrnuje vývoj nových technologií, výzkum a vývoj, patentovou ochranu a inovace.

Vnitřní prostředí organizace:

- 1) Strategie organizace: Týká se rozhodnutí a plánů, které podnik provádí pro dosažení svých cílů a konkurenční výhody. Strategie lze charakterizovat jako komplexní soubor myšlenek, názorů, zkušeností, cílů a očekávání, které poskytují celkovou orientaci pro jednotlivé aktivity nebo stanovují požadavky pro úspěšné dosažení konkrétních cílů (Carda a Kunstová, 2003).
- 2) Struktura: Organizační uspořádání podniku, které zahrnuje hierarchii, rozdělení práce, komunikační kanály a rozhodovací procesy.
- 3) Procesy: Zahrnuje všechny postupy, metodiky a činnosti, které podnik provádí, aby dosáhl svých cílů a zlepšil svou efektivitu.
- 4) Lidé a jejich role: Zahrnuje zaměstnance, jejich schopnosti, dovednosti, zkušenosti, motivaci a spolupráci.
- 5) Technologie: Zahrnuje výběr, implementaci a využívání informačních a komunikačních technologií, které podporují provoz a růst podniku.

Z těchto faktorů je proces jedním z klíčových pro úspěch podniku. Procesy jsou základním stavebním kamenem každé organizace a mají přímý vliv na efektivitu a produktivitu. Správně nastavené procesy mohou značně zlepšit výkonnost podniku, zatímco neefektivní procesy mohou vést k ztrátám času, zdrojů a peněz (ManagementMania, 2015).



OBRÁZEK 2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU PODNIKU (MANAGEMENTMANIA, 2015).

1.2 Definice podnikových procesů

Absolutně každý z nás se setkává s mnoha procesy ve svém každodenním životě, aniž si jejich přítomnosti ve sdělení uvědomujeme. Pojem proces se zakotvil v našem životě v docela velké míře a to natolik, že jeho průběh může mít vliv na naše každodenní aktivity. Příkladem jednoduchých procesů z každodenního života jsou: proces vzdělávání dětí ve škole, rozhodovací proces zákazníka v průběhu nákupu, proces vykonávání svých pracovních úkolů a povinností a mnoho dalších. Procesy absolutně všech druhů nás obklopují v takové blízkosti, že je považujeme za samozřejmost (Svozilová, 2011).

Z historického pohledu nejvíce přínosů pro rozvoj procesů v podnicích přinesla průmyslová revoluce s jejími převratnými vynálezy, které vedly ke značnému zvýšení poptávky a prohloubení dělby práce. S rozvojem nových technologií se zvýšila dynamika sledu činností a dnešní technologie nejen přebírají části činností v podniku, ale také se podílejí na řízení. Proto se procesní řízení stalo součástí strategických činností mnoha společností (Svozilová, 2011).

Nejvýznamnější inovace manažerského myšlení ve dvacátém století jsou (Řepa, 2012):

- Vynález pasové výrobní linky a standardizace práce Henryho Forda;
- Kontrola kvality podle Edwarda Deminga a Josepha Jurana;
- Štíhlá výroba Sakichiho Toyoty;
- Teorie omezení Eliyahu Goldratta;
- Orientace na procesy – Hammer, Champy, Burlton, Fingar, Smith, Scheer.

Podnikový proces může být jednoduše vysvětlen na příkladu fronty zákazníků v obchodě, kde se jedná o postupné vyřizování nákupu zákazníka, včetně zabalení zboží, předání zboží a přijetí platby. Počátek procesu zahrnuje zařazení zákazníka do fronty, zatímco konec se týká opuštění obchodu zákazníkem s účtenkou za zaplacené zboží. Personál obchodu a jednotliví zákazníci jsou vykonavateli tohoto procesu (Řepa, 2007).

V knize s názvem „Zlepšování podnikových procesů“ Alena Svozilová poskytla velmi jednoduchou definici procesu, podle které proces je posloupnost logicky souvisejících aktivit nebo úkolů, jejichž postupné vykonání vede k předem definovanému souboru výsledků (Svozilová, 2011).

Autor knihy „Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování“, Václav Řepa (2007), definuje podnikový proces jako soubor aktivit, které přeměňují vstupy na výstupy (zboží nebo služby) pro další lidi nebo procesy pomocí lidské práce a nástrojů.

Podle Cyrila Klimeše (2014) se proces skládá z dílčích aktivit, které přinášejí přidanou hodnotu. Proces musí mít definovaného vlastníka, vstupy i výstupy.

Vstupy jsou zdroje, které jsou potřebné k tomu, aby proces mohl proběhnout. Mohou to být například materiály, informace nebo lidské zdroje. Zdrojem vstupů mohou být interní nebo externí zdroje (Řepa, 2007).

Výstupy procesu jsou produkty, služby nebo informace, které jsou vytvořeny během provádění procesu. Tyto výstupy mohou být předány dalším procesům, organizacím nebo zákazníkům.

Výstupy mohou být měřeny pomocí klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI), aby se zjistilo, zda proces plní svůj účel a dosahuje stanovených cílů (Řepa, 2007).



OBRÁZEK 3 ZÁKLADNÍ SCHÉMA PODNIKOVÉHO PROCESU (ŘEPA, 2007, s.15).

Pojďme rozebrat základní schéma podnikového procesu více dopodrobna. Základní schéma podnikového procesu se skládá z několika kroků, které jsou vzájemně propojené. Tyto kroky jsou (Řepa, 2007):

- Vstupy (Inputs) - Vstupy jsou vstupními faktory, které ovlivňují proces. Tyto faktory mohou být například informace, zdroje, lidé, technologie nebo materiál.
- Aktivity (Activities) - Aktivity jsou kroky, které jsou potřebné k tomu, aby byly vstupy přeměněny na výstupy. Tyto aktivity zahrnují činnosti jako plánování, organizaci, výrobu, distribuci, marketing nebo služby.
- Výstupy (Outputs) - Výstupy jsou produktem procesu, který vzniká jako výsledek aktivit. Tyto výstupy mohou být například produkty, služby, informace nebo zlepšení procesu.
- Zpětná vazba (Feedback) - Zpětná vazba je informace o výstupech, která je použita k tomu, aby se proces zlepšil. Tyto informace mohou být získány například zákazníky, zaměstnanci, partnery nebo dodavateli.

Celkové schéma podnikového procesu ukazuje, jak jsou vstupy přeměněny na výstupy pomocí aktivit, které jsou navrženy tak, aby byly co nejefektivnější. Zpětná vazba pak umožňuje procesu neustále se zdokonalovat, což podniku umožňuje zlepšovat své výsledky a efektivitu.

1.3 Procesní toky

Když hovoříme o zobrazování procesů, často se zaměřujeme na procesní toky a modely. Při zkoumání a navrhování procesu používáme různé nástroje, buď popisného nebo analytického charakteru, včetně diagramů, grafů nebo popisných souborů.

V podnikovém kontextu se procesní tok skládá ze sekvence kroků, činností, událostí nebo interakcí, které postupně vedou k rozvoji procesu. Tyto kroky jsou obvykle vykonávány alespoň dvěma osobami a mají za cíl poskytnout určitou hodnotu zákazníkovi nebo přispět k výkonu podniku, ve kterém jsou realizovány (Svozilová, 2011).

S danou definicí vyplývá, že se na proces můžeme dívat z pohledu vývoje v čase a zmiňují se zde dva důležité prvky procesního řízení, a to spolupráce lidí a hodnoty. Není od věci zmínit, že hodnotu můžeme posuzovat jak očima zákazníka, tak očima organizace, v níž proces probíhá.

Každý procesní tok je úzce propojen s předchozím, závisí na něm a navazuje na jeho dokončení v určitém časovém rámci. Procesní toky jsou definovány jako posloupnost aktivit, které vedou k vytvoření cílového výstupu z daného vstupu. Tyto toky se používají v rámci metodiky řízení

podnikových procesů, která se soustředí na zlepšení efektivity a automatizaci těchto procesů (Řepa, 2007).

Každá aktivita v procesním toku má své vstupy a výstupy, které zahrnují potřebné informace, zdroje a data pro dokončení této aktivity. Po dokončení všech aktivit v pořadí stanoveném v procesním toku je výsledkem cílový výstup (Řepa, 2007).

Procesní toky se obvykle znázorňují v procesních diagramech, které graficky ukazují jednotlivé aktivity a jejich propojení. Existuje několik formátů pro tvorbu těchto diagramů, například BPMN (Business Process Model and Notation) nebo UML (Unified Modeling Language) (Weske, 2007).

1.4 Procesní prvky

Produktem procesu se rozumí vytváření nějakého výstupu, který přináší hodnotu pro cílového zákazníka. Cílem procesu je vytvořit produkt, který může být hmotný nebo nehmotný, a který uspokojí potřeby a přání zákazníka, pro které byl proces navržen. Dle definice, tak za produkt procesu považujeme hmotný nebo nehmotný výstup, například výrobek, službu nebo jejich kombinaci, které přináší prospěch tomu, kdo ho potřebuje (Svozilová, 2011).

Vzhledem k tomu, že dokumentace a manipulace s procesy mohou být obtížné nebo dokonce nemožné, je nutné procesní prostředí strukturalizovat a omezit, aby bylo možné procesy oddělit a pracovat s nimi. Nastavení hranic procesu znamená jasné vymezení oblasti zájmu, ale to nutně neznamená, že vše mimo tuto oblast je zanedbatelné. Kontextové diagramy nebo diagramy SIPOC (Dodavatelé-Vstupy-Proces-Výstupy-Zákazníci) se používají k vymezení hranic procesů a pomáhají nám jasně definovat, co je součástí procesu a co není (Svozilová, 2011).

Z praxe plyne, že i v případě automatizovaných procesů je stále nezbytná role dohlížeců a koordinátorů. Je třeba brát v úvahu, že existuje pouze minimální počet procesů, které mohou probíhat bez účasti lidských jedinců. Účastníky procesů se dá rozdělit podle role, vztahu, znalosti a rozsahu k procesů, a to do následujících kategorií (Svozilová, 2011):

- Zákazník – Autoři Grasseová, Dubec a Horák (2008) označují zákazníka procesů jako subjekt, kterému jsou určeny výsledky daného procesu. Zákazníkem může být osoba, organizace nebo následující proces. Zákazníci procesu se dělí na externí (vně organizace) anebo interní (v rámci dané organizace).
- Dodavatel – Je ten, kdo poskytuje výstupy, ať už hmotné nebo nehmotné, které jsou potřebné pro to, aby daný proces mohl zajistit všechno, co od něj požadují jeho zákazníci.
- Sponzor – Je osoba nebo skupina lidí, kteří poskytují podporu a řízení projektu nebo procesu. Tento termín se používá v oblasti řízení projektů a procesů, kde je důležité zajistit úspěšné dokončení projektu nebo procesu. Sponzor procesu poskytuje podporu projektovému týmu a pomáhá mu překonávat překážky v procesu, zajišťuje dostupnost potřebných zdrojů a investic a udržuje komunikaci s vedením organizace. Jeho úkolem je také monitorovat a hodnotit průběh procesu a zajišťovat, aby proces byl v souladu s cíli organizace. Sponzor procesu by měl být schopen definovat a formulovat cíle a očekávání pro daný proces, stanovit přiměřený rozpočet a časový rámec a určit hlavní zúčastněné strany. Jeho role může být klíčová pro úspěšné dokončení projektu a dosažení

požadovaných výsledků. V případě potřeby může sponzor procesu požádat o pomoc další zúčastněné osoby nebo týmu a zajistit tak podporu pro úspěšné dokončení procesu.

- Podnik, provozovatel nebo vlastník procesu – Je tedy zodpovědný za definování cílů procesu a jeho hlavních ukazatelů výkonnosti, stanovení přiměřeného rozpočtu a časového rámce, určení klíčových aktivit a zodpovědností pro jednotlivé členy týmu a zajištění dostatečných zdrojů a podpory pro úspěšné dokončení projektu. Dalšími úkoly vlastníka procesu jsou například definice pracovních postupů, monitorování výkonu procesu, stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti a zodpovědnost za zajištění kvality výsledků procesu. Vlastník procesu také musí zajistit, aby byli jeho podřízení (například tým projektu) dostatečně vybaveni a motivováni pro úspěšné dokončení procesu.
- Manažer – Je odpovědný za řízení všech aktivit souvisejících s procesem, včetně definování procesu, identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti, stanovení cílů a požadavků, rozdělení úkolů mezi členy týmu a sledování postupu procesu. Manažer procesu musí být schopen komunikovat s ostatními zainteresovanými stranami, jako jsou například vlastník procesu, sponzoři, týmy IT a dalšími podnikovými odděleními. Musí také být schopen vyřešit případné problémy, které mohou během procesu vzniknout, a zajistit, aby proces byl dokončen včas a v souladu s požadavky a cíli organizace. Celkově lze tedy říct, že manažer procesu má klíčovou roli v řízení a optimalizaci podnikových procesů a že jeho práce má významný dopad na úspěšnost organizace jako celku.
- Šampion procesu – Je definován jako klíčová osoba v organizaci, která hraje důležitou roli při implementaci metodiky řízení podnikových procesů. Šampion procesu je jedinec, který vede a koordinuje úsilí všech zúčastněných stran na cestě ke zlepšení podnikových procesů a dosažení výkonnostních cílů organizace, a to svými znalostmi a zkušenostmi.
- Operátor – Jsou to pracovníci, kteří jsou přímo zapojeni do provádění konkrétního procesu v podniku. Jsou to lidé, kteří mají na starosti jednotlivé kroky v procesu, vykonávají dané úkoly a rozhodují o postupu a výstupu jednotlivých aktivit. Operátor procesu tak hraje klíčovou roli v zajištění kvality výstupů daného procesu a má přímý vliv na to, jak proces probíhá a jak rychle a efektivně je dokončen. Pro zlepšování podnikových procesů je důležité zapojení i názory operátorů, kteří mají přímý zážitek z provádění procesů a mohou tak přispět k identifikaci možností zlepšení a návrhům na změny.

1.5 Klasifikace a vlastnosti podnikových procesů

Podnikové procesy se dají rozdělit do následujících základních skupin (Klimeš, 2014):

- Hlavní – Jsou to klíčové firemní procesy, které představují pro firmu velkou přidanou hodnotu. Většinou firmy kladou velký důraz na to, aby tyto procesy byly dobře znázorněné a řízené, protože jsou to ony, které tvoří zisk. Tyto procesy mají následující vlastnosti: přinášejí zisk, jsou viditelné i navenek, dají se je jednoduše identifikovat managementem firmy, jsou komplikované. Tyto procesy jsou mapované jako první.
- Řídící – Jsou to aktivity, které jsou důležité pro chod a fungování společnosti, ale nepřinášejí společnosti zisk. Jsou realizované managementem firmy a znázorňují se jako poslední.

- Podpůrné – Jsou aktivity, které stejně, jako i hlavní procesy, produkují zisk pro firmu. Je ale důležité zmínit, že se hlavní procesy bez podpůrných neobejdou. Dá se říci, že podpůrné procesy připravují prostředí pro úspěšné vykonání hlavních procesů. Bývají zmapované jako druhé po hlavních procesech. Bývají společné pro celou organizaci na rozdíl od hlavních, které jsou jedinečné.

Procesy se ještě dají rozdělit i dle ostatních hledisek. Tak Basl, Tůma a Glasl (2002) dále dělí procesy následujícím způsobem.

Rozdělení procesů dle struktury podle Basla:

- 1) Lineární procesy: jsou definovány jako sekvence kroků, které jsou provedeny v pořadí a nelze je opakovat nebo vynechat.
- 2) Cyklické procesy: jsou definovány jako opakující se sekvence kroků, které mohou být provedeny opakovaně v rámci celého projektu.
- 3) Kombinované procesy: jsou definovány jako kombinace lineárních a cyklických procesů.

Rozdělení procesů dle doby existence podle Tůma:

- 1) Trvalé procesy: jsou definovány jako procesy, které jsou trvale v provozu a jsou součástí podnikového řízení.
- 2) Jednorázové procesy: jsou definovány jako procesy, které jsou vytvořeny pro konkrétní projekt a po jeho dokončení jsou ukončeny.

Rozdělení procesů dle frekvence opakování podle Glasla:

- 1) Opakující se procesy: jsou definovány jako procesy, které jsou opakovány pravidelně v rámci stejného projektu nebo v rámci různých projektů.
- 2) Jednorázové procesy: jsou definovány jako procesy, které jsou provedeny pouze jednou v rámci určitého projektu.

Tato kritéria lze využít k tomu, aby se lépe porozumělo povaze procesů a aby se větší pozornost věnovala procesům, které jsou kritické pro úspěšné dokončení projektu.

1.6 Procesní a funkční řízení

Procesní a funkční řízení jsou dva základní přístupy k řízení organizace, které mají své specifické výhody a omezení. Procesní řízení se soustředí na efektivitu procesů a na zlepšování průběhu výrobních a obchodních procesů organizace. Na druhé straně se funkční řízení zaměřuje na koordinaci a optimalizaci jednotlivých funkčních oblastí organizace. Každý z těchto přístupů má své specifické výhody a omezení a jejich efektivita závisí na konkrétní situaci a cílech organizace. V této kapitole se zaměříme na srovnání těchto dvou přístupů a na to, jaké jsou hlavní rozdíly mezi nimi.

Funkční řízení

Začátky funkčního řízení lze vysledovat až do doby, kdy se objevila možnost dělby práce a tím se zvýšila efektivita práce. Adam Smith popsal koncept funkčního řízení jako první v knize " Pojednání

o podstatě a původu bohatství národů" (2001). Podle něj spočívala dělba práce v rozdělování složitých úkolů na jednodušší činnosti, které mohli vykonávat nekvalifikovaní dělníci.

Z výše zmíněného vyplývá, že hlavním znakem funkčního řízení je dělba práce mezi útvary nebo jednotky vytvořené na základě jejich odbornosti. Což znamená, že jednotlivé útvary vykonávají rozličné činnosti procesu.

Mezi hlavní charakteristické znaky funkčního řízení patří (Mládková, Jedinák, 2009):

- Strmé organizační struktury
- Jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců
- Sdružované činnosti
- Sdílení zkušeností v rámci oboru
- Pomalý proces rozhodování

Pod pojmem funkční řízení se rozumí aktivita, která spočívá v rozhodování, plánování, organizaci, vedení a kontrole výkonnosti organizace a jejích jednotlivých částí, aby se dosáhlo stanovených cílů.

Funkční řízení se vztahuje na zdroje organizace, jako jsou finanční prostředky, lidské zdroje, materiální prostředky a informační zdroje. Cílem funkčního řízení je zajistit, aby tyto zdroje byly efektivně využívány k dosažení cílů organizace.

Podle knihy "Procesní řízení ve veřejném sektoru" od Moniky Grasseové a kol. (2008) je funkční řízení založeno na čtyřech základních funkcích řízení: plánování, organizování, vedení a kontrola. Plánování se zabývá stanovením cílů a strategií pro dosažení těchto cílů. Organizování zahrnuje rozdělení zdrojů a úkolů do různých oddělení a funkcí organizace. Vedení zahrnuje řízení pracovníků a komunikaci s nimi. Kontrola zahrnuje monitorování výkonnosti a porovnávání s cíli organizace.

Na závěr se dá říci, že funkční řízení je v organizaci nezbytné z několika důvodů. Zaprvé, umožňuje plánovat, organizovat a řídit využití zdrojů, včetně finančních prostředků, lidských zdrojů, materiálních a informačních prostředků, k dosažení cílů organizace. Zadruhé, umožňuje organizaci kontrolovat a monitorovat výkonnost a srovnávat ji s cíli, což pomáhá identifikovat oblasti pro zlepšení. Zatřetí, zvyšuje efektivitu a produktivitu, což vede ke snížení nákladů a zvýšení zisku. Závěrem lze konstatovat, že funkční řízení je klíčové pro úspěch organizace a udržení konkurenční výhody na trhu.

Procesní řízení

Procesní řízení je metodou řízení organizace, která se zaměřuje především na sledování, zlepšování a znalosti jednotlivých podprocesů, které zde hrají klíčovou roli (Řepa, 2012).

Procesní řízení je soubor systémů, postupů, metod a nástrojů, které mají za úkol zajistit trvalou maximální výkonnost a neustálé zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů. Tyto systémy jsou vytvořeny na základě jasně definované strategie organizace a jejich hlavním cílem je naplnit stanovené strategické cíle (Řepa, 2012).

Kořeny procesního řízení sahají do průmyslové revoluce 18. a 19. století, kdy byly výrobní procesy prostřednictvím strojů a technologií standardizovány a zjednodušeny. V průběhu 20. století se tato myšlenka rozvinula v oblasti managementu a stala se klíčovou součástí celkového přístupu k řízení

kvality. Dnes je procesní řízení důležitým prvkem pro průmyslové společnosti, zdravotnictví, bankovníctví a služby. V 80. a 90. letech se procesní řízení stalo hlavním přístupem k řízení kvality v mnoha firmách a byly vytvořeny celosvětově uznávané normy jako ISO 9001. Tyto normy firmám poskytují rámec pro vytvoření a řízení kvalitních procesů, které jsou přizpůsobeny potřebám zákazníků (Řepa, 2012).

V posledních letech je procesní řízení stále důležitější v kontextu digitalizace a automatizace procesů. Firmy využívají technologie jako umělá inteligence a robotizace procesů k vytváření a řízení kvalitních procesů s nižšími náklady a vyšší efektivitou.

ISO

Mezinárodní organizace pro standardizaci byla založena v roce 1946 ve Švýcarsku v Ženevě, kde má dodnes své sídlo. Cílem této organizace je podporovat rozvoj mezinárodních standardů, které usnadňují výměnu zboží a služeb po celém světě. ISO má více než 90 členských. V roce 1987 vyvinul Technický výbor ISO (TC) 176 sérii mezinárodních standardů pro systémy jakosti, známých jako ISO 9000, 9001 a 9004. Původně byly tyto standardy zamýšleny jako doporučení pro použití při dvoustranných smluvních vztazích a interním auditování. Avšak s přijetím Evropskou unií a celosvětovým důrazem na kvalitu a hospodářskou konkurenceschopnost, se standardy staly všeobecně uznávanými (Besterfield a kol., 2012).

Norma ISO 9001 čtvrtého vydání byla zveřejněna v roce 2008 a nahrazuje třetí vydání (ISO 9001:2000), které bylo upraveno pro objasnění určitých bodů v textu a zlepšení kompatibility s normou ISO 14001:2004. Série ISO 9000 byla přijata většinou zemí jako jejich národní standardy. Tisíce organizací po celém světě také mají své kvalitní systémy zaregistrované podle této normy (Besterfield a kol., 2012).

Aby společnost získala certifikát registrace ISO, musí projít posouzením a pravidelnými kontrolními audity svého systému jakosti třetí stranou – registrátorem. Registrátor vydá certifikát, pokud systém splňuje jeho interpretaci standardu. Tento certifikát registrace poskytuje zákazníkům nebo potenciálním zákazníkům jistotu, že společnost má kvalitní systém a že je pravidelně monitorována (Besterfield a kol., 2012).

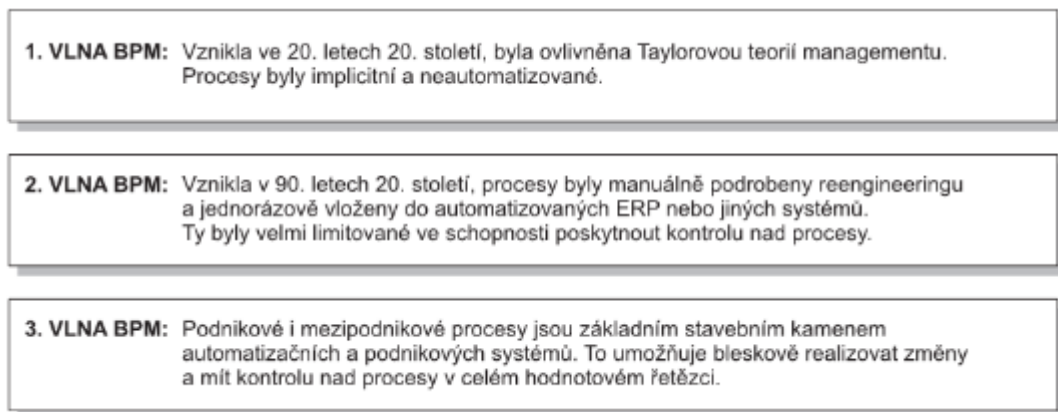
Business process management

Business Process Management (BPM) je disciplína, která se zaměřuje na správu a optimalizaci procesů v organizaci s cílem dosáhnout lepšího výkonu a výsledků. BPM se ukázal jako efektivní nástroj, který organizacím umožňuje zpracovat větší množství služeb a produktů s menším úsilím, a přitom dosáhnout vyšší kvality a nižších nákladů. BPM se obvykle soustředí na tři hlavní výhody – efektivitu, účinnost a agilitu (Panagacos, 2012).

Business Process Management (BPM) představuje mnohem více než pouhou automatizaci. Nejenže zahrnuje identifikaci potřeb, tvorbu a implementaci efektivních procesů, ale také zahrnuje výkonné, administrativní a kontrolní úkoly, které zaručují, že procesy neustále splňují obchodní cíle a vyhovují požadavkům a očekáváním zákazníků. Procesy představují hlavní intelektuální kapitál a způsob, jak se odlišit od konkurence ve všech obchodních činnostech. Organizace musí tyto procesy navrhovat, zavádět a provádět s velkou pozorností a vysokým stupněm dovedností. Navíc musí mít procesy klíčovou schopnost adaptace ideálně dle aktuálních potřeb, což znamená okamžitě (Šmída, 2007).

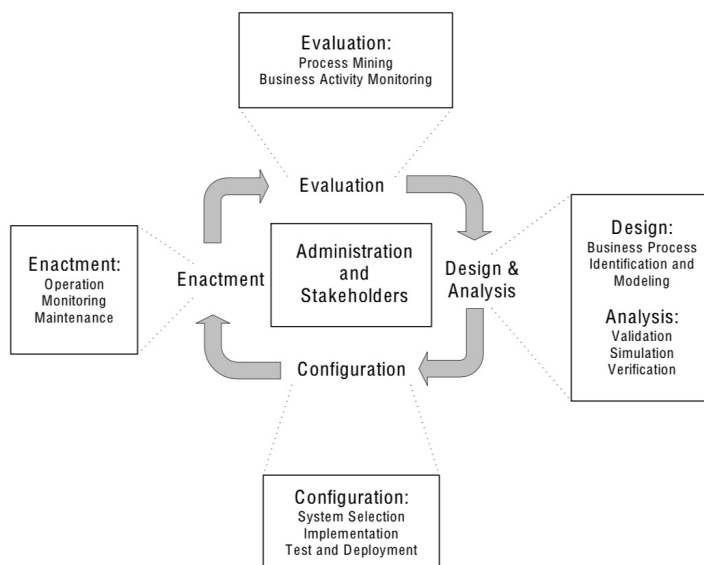
Myšlenkou BPM je pochopení, že každý produkt společnosti na trhu je výsledkem série činností. BPM je klíčovým nástrojem pro organizaci těchto aktivit a pro zlepšení porozumění vztahů mezi nimi. V dnešní době získávají informační technologie a informační systémy stále důležitější roli v oblasti řízení podnikových procesů. Tento trend je způsoben tím, že mnoho činností společností je již podporováno pomocí informačních systémů. Zaměstnanci mohou podnikové procesy provádět ručně nebo s pomocí informačních systémů. Některé procesy mohou být zpracovány informačními systémy bez lidského zásahu. Pro účinné a efektivní dosažení podnikových cílů je nutné, aby lidé a další podnikové zdroje, jako jsou informační systémy, spolupracovali. V tomto smyslu je BPM důležitým nástrojem pro podporu efektivní spolupráce. BPM hraje významnou roli nejen při porozumění fungování společností, ale také při vytváření a realizaci flexibilních informačních systémů. Tyto systémy poskytují technickou základnu pro rychlé vytváření nové funkcionality pro nové produkty a přizpůsobování stávajících funkcí novým požadavkům trhu (Weske, 2007).

Tento přístup se vyvíjel a měnil v průběhu času, a proto se o něm mluví jako o třech vlnách BPM.



OBRÁZEK 4 TŘI VLNY BPM (ŠMÍDA, 2007, s.167).

V oblasti řízení podnikových procesů se využívají různé koncepty, metody a techniky, které pomáhají při návrhu, správě, konfiguraci, provádění a analýze podnikových procesů. Základem řízení podnikových procesů je explicitní reprezentace podnikových procesů a jejich aktivit a omezení v jejich provedení. Jakmile jsou podnikové procesy definovány, mohou být předmětem analýzy, zlepšování a realizace. Díky tomu, že podnikové procesy jsou prováděny v rámci jedné organizace, je možné řazení jednotlivých aktivit kontrolovat pomocí centrálního softwarového komponentu, kterým je systém řízení podnikových procesů. Tento systém funguje jako dirigent, který centrálně řídí hudebníky v orchestru. Z tohoto důvodu jsou podnikové procesy také nazývány procesní orchestrací. Interakce souboru podnikových procesů jsou specifikovány v procesní choreografii. Termín "choreografie" naznačuje absenci centrálního agenta, který by kontroloval aktivity zapojených podnikových procesů. Interakce jsou dosahovány pouze pomocí odesílání a přijímání zpráv. Aby bylo možné zajistit správné interakce, musí se interagující podnikové procesy před započítím interakce dohodnout na společné choreografii. Tuto situaci lze přirovnat k tanečnickům, kteří si musí před začátkem představení dohodnout společnou choreografii. Během vystoupení se každý tanečník chová autonomně, ale v souladu s jeho nebo její rolí v choreografii (Weske, 2007).



OBRÁZEK 5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKOVÉHO PROCESU (WESKE, 2007, s.12).

Životní cyklus podnikového procesu se skládá z fází, které jsou na sebe navzájem navázány. Tyto fáze jsou organizovány do cyklické struktury, která ukazuje jejich logické závislosti (Šmída, 2007).

V prvním stádiu životního cyklu podnikového procesu, označovaném jako "návrh a analýza", se provádějí průzkumy podnikových procesů a jejich organizačního a technického prostředí. Na základě těchto průzkumů jsou identifikovány podnikové procesy, které jsou dále přezkoumány, ověřeny a zastoupeny pomocí modelů podnikových procesů. Tyto modely obsahují explicitní grafickou reprezentaci, což usnadňuje komunikaci mezi různými zainteresovanými stranami a umožňuje jejich zdokonalování (Šmída, 2007).

Jakmile je navržen a ověřen model podnikového procesu, musí být podnikový proces implementován. Existuje několik způsobů, jak toho dosáhnout. Může být realizován souborem postupů, které zaměstnanci podniku musí dodržovat. V takovém případě lze podnikový proces realizovat bez jakékoli podpory specializovaného systému pro řízení podnikových procesů (Weske, 2007).

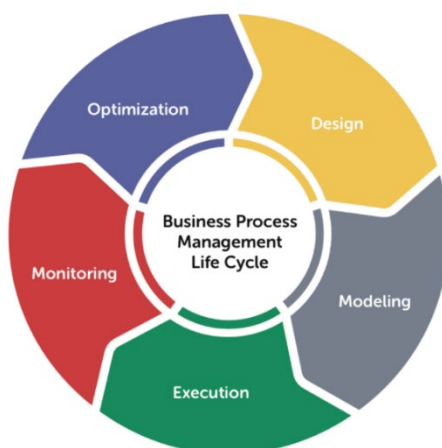
Po dokončení fáze implementace systému je možné spustit instance obchodních procesů. Tato fáze zahrnuje reálný běh obchodního procesu. Cílem spuštění instance procesu je naplnění obchodních cílů společnosti. Obvykle se instance procesu spouští v reakci na definovanou událost, jako je například přijetí objednávky od zákazníka. Systém pro řízení obchodních procesů aktivně řídí provádění instancí obchodních procesů podle definice v obchodním procesním modelu. Při spuštění procesu je nutné zajistit správnou orchestraci procesu a dodržování omezení provádění, která jsou uvedena v procesním modelu (Šmída, 2007).

V hodnotící fázi se využívají dostupné informace k hodnocení a zlepšování modelů obchodních procesů a jejich implementace. K vyhodnocení se používají záznamy o provedených aktivitách, které jsou analyzovány pomocí technik sledování obchodních aktivit. Tyto techniky mají za úkol zjistit kvalitu modelů obchodních procesů a přiměřenost prostředí pro jejich provádění (Weske, 2007).

BPM je na druhé straně zaměřen spíše na opakující se a průběžné procesy, které se řídí určitým vzorem.

Existuje 5 kroků v řízení podnikových procesů dle BPM (HappyFox, n.d.):

- Navrhnout
- Zmodelovat
- Provést
- Monitorovat nebo sledovat
- Optimalizovat



OBRÁZEK 6 ŽIVOTNÍ CYKLUS BPM (HAPPYFOX, N.D.)

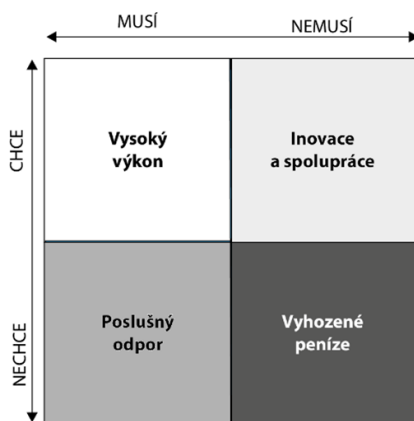
Organizace mohou získat mnoho přímých i nepřímých přínosů díky procesnímu řízení. Patří mezi ně například zvýšení efektivity práce, snížení nákladů a zvýšení kvality, zlepšení přesnosti při odhadování budoucích událostí, využívání aktiv, schopnost dosáhnout navzájem nekompatibilních cílů, podpora týmové práce, disciplína, zvýšení spokojenosti zákazníků, dobrá spolupráce s podnikem, poskytnutí vyšší přidané hodnoty a efektivní využití moderních metodik a technik managementu. Navíc procesní řízení umožňuje organizaci rychleji se rozvíjet, což může být konkurenční výhodou (Řepa, 2012).

2 Procesně řízená organizace

Matice MUCH (Musí-chce)

MUCH (také známá jako MUF – Matrix of Unity Factors) je nástroj pro hodnocení spolupráce mezi jednotlivými odděleními v organizaci. Tuto matici vytvořil Roman Fišer, český odborník na řízení procesů (Fišer, 2014).

MUCH se skládá ze čtyř kvadrantů, kde na ose x je umístěna míra spolupráce mezi odděleními (od nízké po vysokou) a na ose y je umístěna míra podpory dané oddělení v rámci organizace (od nízké po vysokou). Každé oddělení je poté umístěno na základě jeho vztahu s ostatními odděleními v organizaci. MUCH umožňuje identifikovat oblasti v organizaci, kde je spolupráce mezi odděleními slabá nebo kde chybí potřebná podpora. Tím pomáhá organizaci zlepšit komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a tím i zvýšit výkonnost a efektivitu celé organizace. MUCH se také používá jako nástroj pro plánování a řízení změn v organizaci, kde může pomoci identifikovat, která oddělení nejvíce ovlivní danou změnu a jaký bude mít vliv na ostatní oddělení v organizaci. MUCH je tedy užitečný nástroj pro zlepšení vztahů a spolupráce mezi odděleními v organizaci a pro zvýšení celkové výkonnosti a efektivnosti organizace (Fišer, 2014).



OBRÁZEK 7 MATICE MUCH (FIŠER, 2014, s.59)

Matice MUCH se věnuje tomu, kolik času zaměstnanci stráví na pracovišti a jaké motivace pro to mohou mít. Jejich aktivity v tomto případě se dají ohodnotit podle dvou základních kritérií (Fišer, 2014):

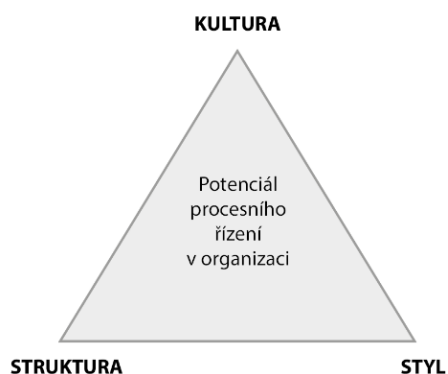
- 1) Zda zaměstnanec činnost vykonávat musí nebo nikoli
- 2) Zda zaměstnanec vykonávat činnost chce nebo nikoli

Pod činností, kterou zaměstnanec vykonávat musí, se rozumí činnost, která je zakotvena v pracovní náplni zaměstnance. Přesněji je náplň práce definovaná v pracovní smlouvě, pokynech nebo pokynech nadřízeného. Opakem jsou činnosti, které zaměstnanec vykonávat chce. Jsou to činnosti, které zaměstnanci z nějakých osobních důvodů považují za užitečné a, pokud by dovolila pracovní doba, tak by se těmito činnostem věnovali dále i bez ohledu na své pracovní povinnosti (Fišer, 2014).

Koncepce procesně řízené organizace

V této kapitole se podíváme na tři klíčové proměnné, které ovlivňují úspěšnost procesního řízení, jak je identifikoval Roman Fišer (2014). Tyto proměnné hrají zásadní roli při zlepšování efektivity, snižování nákladů a zvyšování konkurenceschopnosti organizací. Podrobně se zaměříme na následující tři aspekty:

- Organizační struktura
- Kultura organizace
- Manažerský styl



OBRÁZEK 8 TROJÚHELNÍK SSK (FIŠER, 2014, s.97)

Trojúhelník SSK představuje tři základní složky, které jsou klíčové pro úspěšné procesní řízení v organizaci. Tyto tři složky jsou (Fišer, 2014):

- 1) **Struktura (S):** struktura se týká uspořádání organizace, procesů, rolí a zodpovědností. Zahrnuje řízení hierarchie, organizační uspořádání a způsob, jakým jsou jednotlivé části organizace propojeny. Efektivní struktura umožňuje hladký tok informací a zdrojů, podporuje spolupráci a zajišťuje, že procesy jsou transparentní a snadno sledovatelné.
- 2) **Styl (S):** styl odkazuje na styl vedení a řízení, který je uplatňován v organizaci. Zahrnuje způsob, jakým manažeři komunikují s podřízenými, jak delegují úkoly a jak se zabývají problémy a konflikty. Styl vedení může mít zásadní vliv na úspěch procesního řízení, protože ovlivňuje motivaci, angažovanost a spolupráci mezi členy týmu.
- 3) **Kultura (K):** kultura se týká hodnot, norem a přesvědčení, které ovlivňují chování zaměstnanců v organizaci. Zahrnuje například důraz na inovace, kvalitu, spolupráci a neustálé zlepšování. Silná kultura podporuje sdílení informací, týmovou spolupráci a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu procesního řízení.

Trojúhelník SSK zdůrazňuje, že úspěšné procesní řízení vyžaduje rovnováhu mezi těmito třemi složkami. Pokud jedna ze složek selže nebo je nedostatečně rozvinuta, celkový výkon procesního řízení může být narušen. Pro dosažení úspěchu v procesním řízení je tedy důležité zaměřit se na harmonizaci struktury, stylu a kultury v rámci organizace.

Organizační struktura

V prostředí českých organizací dominuje tzv. funkční metoda řízení. Tato metoda se soustředí na řešení vzniklých problémů ve společnosti prostřednictvím úpravy rolí v rámci organizačního uspořádání. Klíčové rysy tohoto přístupu jsou popsány v kapitole o Funkčním řízení.

Jedním z hlavních nedostatků tohoto přístupu je absence mechanismu, který by zajistil koordinaci výkonnosti jednotlivých organizačních složek nebo útvarů v rámci celé společnosti. Naproti tomu, procesní řízení zohledňuje koordinaci tím, že pracovní pozice považuje za nástroj umožňující efektivní provádění koordinovaných činností napříč organizací.

Mezi hlavní typy organizačních struktur patří:

- 1) Hierarchická struktura: klasický model s pevně stanovenou hierarchií a jasně definovanými rolemi a zodpovědnostmi. Tato struktura je vhodná pro stabilní a konzervativní organizace, ale může být méně flexibilní v reakci na změny a inovace (Křivánek, 2019).
- 2) Maticová struktura: model, který kombinuje vertikální hierarchii s horizontálním propojením funkcí a projektů. Tato struktura umožňuje lepší spolupráci mezi týmy a flexibilitu v reakci na změny, ale může vést ke konfliktům a nejasnostem v rozhodování (Svozilová, 2016).
- 3) Síťová struktura: model založený na propojení nezávislých jednotek nebo týmů, které spolupracují na konkrétních projektech nebo produktech. Tato struktura je flexibilní a agilní, ale může být náročná na koordinaci a komunikaci (Křivánek, 2019).

Kultura organizace

Termín organizační kultura nám pomáhá definovat styl chování lidí v rámci organizace a nastavuje určitá kritéria pro ovlivňování tohoto chování. Organizační kultura představuje souhrn hodnot, pravidel, tradic a rituálů, které se projevují v běžných modelech jednání všech pracovníků (Fišer, 2014).

Charles Handy (1985) definoval čtyři základní typy organizačních kultur:

- Kultura moci – Je jedno mocenské centrum, zpravidla v čele s autokratickým manažerem, které ovlivňuje chování a rozhodování lidí v organizaci. V takových organizacích existuje minimální množství psaných pravidel a postupů, a pokud i existují, rozhodnutí manažera má vždy přednost. Tento styl řízení se obvykle vyskytuje v malých organizacích, kde manažer zpravidla zastává i roli majitele. Přestože tento styl řízení nabízí pružnost, nevýhodou je plná závislost na přítomnosti a rozhodnutí manažera.
- Kultura funkce – Lze popsat jako kulturu organizace, ve které jsou definovány jasné role a úkoly pro každého zaměstnance a kde se vztahy mezi lidmi zakládají na spolupráci a podpoře v rámci určených pracovních procesů. Organizace se řídí přesně definovanými pravidly a postupy s cílem dosáhnout co nejefektivnějšího a nejúčinnějšího provozu. Každý zaměstnanec má příležitost rozvíjet své pracovní dovednosti. Tento styl řízení nabízí vysokou efektivitu a produktivitu, ale může být rigidní a méně flexibilní v případech, které nejsou v souladu s předem definovanými procesy.

- **Kultura výsledků** – Lze popsat jako styl organizace, který se zaměřuje na dosahování konkrétních cílů a výsledků za každou cenu. Zaměstnanci jsou motivováni k dosažení vysokých výkonů a k překonávání sebe samých. V této kultuře jsou stanoveny jasné a měřitelné cíle a výsledky, které se pravidelně hodnotí. Každý zaměstnanec je zodpovědný za dosažení svých cílů a výsledků a je hodnocen na základě svého výkonu. Tento styl řízení nabízí vysokou úroveň výkonu a výsledků, ale může být nevýhodný v situacích, kdy se vyžaduje spolupráce mezi zaměstnanci nebo kdy je nutné řešit problémy proaktivně.
- **Kultura osobnosti** – Lze popsat jako styl organizace, který se zaměřuje na jednotlivce a jeho osobní vlastnosti. Tento styl podporuje rozvoj silných stránek a respektuje odlišnosti jednotlivých zaměstnanců. Vztahy mezi lidmi jsou založeny na osobním přístupu a porozumění. V organizaci se věnuje pozornost nejen výkonu a výsledkům, ale i osobnímu růstu a rozvoji jednotlivců. Tento styl řízení nabízí silné zapojení a motivaci zaměstnanců, ale může být nevýhodný v situacích, kdy se příliš soustředí na individuální zájmy a potřeby, což může snížit efektivitu organizace.

Manažerský styl

Pod manažerským stylem chápeme způsob, jakým manažer zadává úkoly svým podřízeným a jak je hodnotí. Manažerský styl je ovlivněn řadou detailů – manažerskou mřížkou (Fišer, 2014).

Manažerská mřížka slouží k popisu manažerského stylu. Tento koncept kombinuje dvě základní dimenze – úkoly a lidi – a rozděluje je do čtyř kvadrantů, z nichž každý reprezentuje určitý styl řízení.



OBRÁZEK 9 MANAŽERSKÝ STYL (FIŠER, 2014, s.91)

V prvním kvadrantu se nachází formální styl řízení, který se zaměřuje na plnění zodpovědností a respektování pravidel a procedur. Tento styl řízení klade důraz na pevně stanovená pravidla a hierarchii v organizaci. V druhém kvadrantu se nachází direktivní styl řízení, který je zaměřen na rozhodování a kontrolu. V tomto stylu řízení přebírá manažer hlavní roli při řízení a směřování týmu. Třetí kvadrant představuje týmové řízení, které se zaměřuje na zapojení a motivaci celého týmu. Tento styl řízení klade důraz na spolupráci a sdílení odpovědnosti mezi všemi členy týmu. Čtvrtý kvadrant reprezentuje řízení venkovského klubu, které se vyznačuje tím, že řízení je založeno na spolupráci a sdílení odpovědnosti mezi všemi členy organizace.

Každý z těchto stylů řízení se liší v tom, jakým způsobem se manažeři orientují na lidi a na úkoly v rámci organizace. Manažerská mřížka také nabízí způsoby, jakými lze efektivně využít každý z těchto stylů řízení a minimalizovat jejich nevýhody.



OBRÁZEK 10 PYRAMIDA PROCESNÍ MATURITY (FIŠER, 2014, s.103)

Pyramida procesní maturity, která slouží k posouzení úrovně zavedenosti a vyspělosti procesního řízení v organizaci. Pyramida procesní maturity se skládá z pěti úrovní, z nichž každá zahrnuje určité charakteristiky a vlastnosti (Fišer, 2014):

- Procesní slepota – Organizace na této úrovni nemá žádné procesy nebo tyto procesy nejsou definovány a zdokumentovány. Procesní řízení je nerelevantní a nepodporuje se v rámci organizace.
- Kolektivita – Organizace na této úrovni již má definované a zdokumentované procesy, avšak tyto procesy jsou řízeny spíše na individuální úrovni než v rámci celé organizace. Procesní řízení se provádí reaktivně a v reakci na specifické situace.
- Efektivita – Organizace na této úrovni aktivně řídí a monitoruje procesy s cílem zlepšit výkonnost a efektivitu organizace. Procesy jsou podporovány informačními technologiemi a jsou monitorovány pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti.
- Flexibilita – Organizace na této úrovni jsou schopny přizpůsobit se změnám v prostředí a jsou schopny řešit nečekané události s minimálním dopadem na své procesy. Procesy jsou navrženy tak, aby byly flexibilní a schopny se přizpůsobit různým situacím.
- Dynamika – Organizace na této úrovni jsou schopny aktivně reagovat na změny v prostředí a využívají inovativní přístupy a technologie pro řízení procesů. Organizace jsou schopny rychle reagovat na nové příležitosti a jsou schopny využít procesního řízení k rozvoji a inovaci svých procesů.

Pyramida procesní maturity umožňuje organizacím posoudit úroveň svého procesního řízení a identifikovat oblasti, které je třeba vylepšit. Každá úroveň představuje určité cíle a výzvy pro organizace a poskytuje jasnou cestu pro další rozvoj procesního řízení (Fišer, 2014).

3 Reengineering podnikových procesů

Existuje celá řada metodik reengineeringu, které se liší nejen rozsahem a zaměřením, ale i poměrem praktické a teoretické orientace. Například v publikaci Manganelii a Kleina (1994) lze najít podrobný přehled jedenácti různých metodik. Zase v publikaci Hessa a Brechta (1995) je uvedeno patnáct různých metodik, které se zaměřují na význam informačních technologií v reengineeringu procesů a jejich budoucí roli.

Výzkumy ukazují, že po informačních technologiích je nejdůležitějším prvkem při metodikách reengineeringu pozornost věnovaná lidskému faktoru, týmové práci a spolupráci. Je však třeba poznamenat, že neexistuje jediný všeobecně uznávaný přístup k analýze a definici procesů.

Existuje mnoho různých metodik procesního reengineeringu, jako například Business Process Reengineering, Six Sigma, Lean Management, Total Quality Management a Kaizen. V této práci se budeme více zaměřovat na metodiku Business Process Reengineering, která se zaměřuje na radikální změnu procesů a se kterou se následně bude pracovat i v praktické části.

3.1 Přehled metodik procesního reengineeringu

Six Sigma

Koncept Six Sigma byl původně vyvinut společností Motorola jako přísná, cílená a vysoce efektivní implementace osvědčených principů a technik kvality. S integrací prvků z práce mnoha průkopníků v oblasti kvality, Six Sigma usiluje o prakticky bezchybný obchodní výkon. Sigma, σ , je písmeno v řecké abecedě, které používají statistici k měření variability v jakémkoli procesu. Výkon společnosti se měří podle úrovně sigma v obchodních procesech (Pyzdek, Keller, 2010).

Je chybou předpokládat, že Six Sigma souvisí s tradičním pojetím kvality. Tradiční definice kvality jako shody s interními požadavky nemá se Six Sigma mnoho společného. Cílem Six Sigma je pomoci organizacím vydělávat více peněz tím, že zvyšuje hodnotu pro zákazníky a efektivitu. Pro spojení tohoto cíle s kvalitou je třeba nové definice kvality jako hodnoty přidané produktivním úsilím. Rozdílem mezi potenciální a skutečnou kvalitou je odpad. Six Sigma se zaměřuje na zlepšení kvality (tj. snižování odpadu) tím, že pomáhá organizacím vyrábět produkty a služby lépe, rychleji a levněji. Six Sigma se zaměřuje na požadavky zákazníků, prevenci defektů, zkrácení doby cyklu a úsporu nákladů. Výhody Six Sigma jdou tedy přímo do konečného výsledku. Na rozdíl od programů, které bezmyšlenkovitě snižují náklady a zároveň snižují hodnotu a kvalitu, Six Sigma identifikuje a eliminuje náklady, které zákazníkům nepřinášejí žádnou hodnotu, tedy náklady na plýtvání (Pyzdek, Keller, 2010).

Metodika Six Sigma se setkává s řadou problémů. Pro malé podniky je velmi obtížné a neefektivní vytvořit potřebnou infrastrukturu. Dokonce i středně velké firmy by měly potíže s placením vysokých nákladů na školení. Metodika Six Sigma v oblasti prevence vad nepřináší nic zcela nového. Je to pouze stará metodologie hodnocení, která se zaměřuje na řešení problémů až poté, co již nastaly (Besterfield a kol., 2012).

Lean management

Lean je metoda zlepšování, jejímž cílem je zvýšit tok a eliminovat plýtvání. Základem této metody je zajistit, aby byly správné věci na správném místě v pravý čas a v přesném množství, přičemž se minimalizuje plýtvání a zachovává otevřenost a flexibilita vůči změnám (Svozilová, 2011).

I přes to, že existují historické příklady důkladného procesního myšlení v oblasti výroby až od Arsenalu v Benátkách v 15. století, Henry Ford byl první osobou, která dokázala skutečně integrovat celý výrobní proces. V roce 1913 v továrně v Highland Parku v Michiganu spojil konzistentně zaměřitelné díly se standardizovanou prací a umožnil tak vytvoření tzv. pásové výroby. Veřejnost si tento průlom uvědomila hlavně v podobě pohyblivé montážní linky, ale z pohledu výrobního inženýra šlo o mnohem hlubší změnu (NHS, 2007).

Nicméně ve Fordově výrobním procesu byl problém – a to ne v množství produkce, ale spíše v nedostatku variabilních možností. Model T byl omezen nejen na jedinou barvu, ale také na jednu specifikaci, což znamenalo, že všechny podvozky tohoto modelu byly prakticky stejné až do ukončení výroby v roce 1926. Ve firmě každý stroj pracoval s jediným typem dílu a výměna těchto dílů nebyla příliš častá (NHS, 2007).

Když se Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno a další pracovníci společnosti Toyota podívali na tuto situaci v 30. letech, a zejména intenzivněji po druhé světové válce, došlo jim, že série jednoduchých inovací by mohla umožnit jak kontinuitu v průběhu procesu, tak širokou škálu nabízených výrobků. Proto se vrátili k původnímu myšlení Henryho Forda a vynalezli Toyota Production System. V průběhu posledních dvou desetiletí se úspěch Toyoty neustále zvyšuje a vytváří obrovskou poptávku po větší znalosti lean myšlení. Téma přitahuje stovky knih a článků v médiích a mnoho dalších zdrojů pro rostoucí publikum. Toyota je vedoucím příkladem lean managementu na světě a je na prahu stát se největším automobilovým výrobcem na světě z hlediska celkových prodejů. Její úspěchy v oblasti růstu prodejů a tržního podílu na každém světovém trhu, včetně výrazného náskoku v oblasti hybridní technologie, jsou nejlepším důkazem síly lean podnikání (NHS, 2007).

Každá osoba nebo společnost, která se vydává na cestu k implementaci lean principů, se bude setkávat s různými výzvami na základě jejich specifických okolností. Avšak existuje několik klíčových kroků, které mohou pomoci snížit odpor, šířit správné vzdělání a vzbudit takovou úroveň závazku, která je pro úspěšné lean podnikání nezbytná (NHS, 2007):

- Najděte agenta odpovědného za změnu. Tím můžete být vy nebo kdokoli jiný z organizace, avšak klíčové je, aby se jednalo o vůdce, který převezme osobní odpovědnost za lean transformaci.
- Získat znalosti o leanu je důležité. Je nutné čerpat z opravdových a důkladných zdrojů o leanu, ať už od bývalého Toyota senseie nebo jiného renomovaného zdroje.
- Najděte nebo vytvořte krizi. Bohužel se jen málo firem rozhodne přijmout lean myšlení napříč celou organizací, pokud se nedostane do krize.
- Na chvíli zapomeňte na velkou strategii. Začněte tím, že jednoduše eliminujete plýtvání všude, kde je to možné.
- Mapujte tok hodnot, začínaje současným stavem, jak materiál a informace, a poté vytvořte leanější budoucí stav, a vytvořte plán implementace s harmonogramem.

- Začněte co nejdříve.
- Požadujte okamžité výsledky. Jakmile získáte momentům, rozšiřte svůj záběr. Praktikujte neúnavně kaizen neboli neustálé zlepšování!

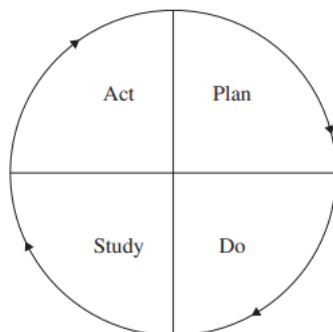
Total Quality Management

Na konci 50. let byl Dr. W. Edwards Deming první, kdo definoval koncept Total Quality Management (TQM). Myšlenka TQM není nová. Těsně po druhé světové válce byla široce používána v Japonsku a poté v USA a Evropě, zejména v obchodu a průmyslu (Besterfield a kol., 2012).

Podle knihy "Total Quality Management" existuje mnoho výhod spojených s TQM, jako je zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, snížení nákladů, zlepšení kvality, zvýšení konkurenceschopnosti, podpora lepšího rozhodování. TQM pomáhá organizacím rozpoznat a uspokojit potřeby zákazníků, zapojit a povzbudit zaměstnance, minimalizovat odpad, předcházet vadám a chybám, být efektivnější, usnadnit lepší rozhodování a trvale se učit a rozvíjet. Celkově lze říci, že TQM představuje komplexní přístup k řízení kvality, který může organizacím, které ho přijmou, přinést významné výhody (Jurová, 2016).

Řízení kvality, neboli TQM, je charakterizováno jako trvalé úsilí vedení a zaměstnanců konkrétní organizace zajistit dlouhodobé uspokojení potřeb zákazníků. Obecně platí, že spokojený zákazník přitahuje deset nových, zatímco nespokojený zákazník může znechutit několik vašich současných i budoucích klientů svými negativními zkušenostmi s organizací (Jurová, 2016).

"Plan-Do-Check-Act" (PDCA) cyklus je model pro neustálé zlepšování a řešení problémů, který je nedílnou součástí Total Quality Management (TQM).



OBRÁZEK 11 PDSA CYKLUS (BESTERFIELD A KOL., 2012, s.110)

- 1) Plánování: Tento krok zahrnuje identifikaci problému, stanovení cílů a vytvoření plánu pro řešení problému. Plán zahrnuje stanovení potřebných zdrojů, stanovení časových plánů a přiřazení rolí a zodpovědností.
- 2) Provádění: Tento krok zahrnuje realizaci plánu a jeho uvádění do praxe. Zaměřuje se na sběr dat a přijímání opatření k dosažení stanovených cílů.
- 3) Kontrola: V této fázi jsou data analyzována k určení, zda byly dosaženy stanovené cíle. Zaměřuje se na porovnávání skutečných výsledků s očekávanými výsledky a identifikaci jakýchkoli mezí, které je třeba řešit.

- 4) Akce: Na základě výsledků kroku kontroly jsou přijata opatření k zlepšení a řešení zjištěných mezí. Zaměřuje se na neustálé zlepšování procesů pro dosažení lepších výsledků (Besterfield a kol., 2012).

Celkově je PDCA cyklus neustále se opakující smyčkou plánování, provádění, kontroly a akce, který pomáhá organizacím zlepšovat své procesy, zvyšovat efektivitu a dosahovat lepších výsledků v čase. Je to klíčová součást TQM a používá se organizacemi po celém světě ke zlepšení svých postupů v oblasti řízení kvality (Besterfield a kol., 2012).

TQM je založen na šesti základních myšlenkách (Besterfield a kol., 2012):

- 1) Angažování a zapojení managementu společnosti poskytující dlouhodobou organizační podporu od shora dolů.
- 2) Ucelené zaměření na zákazníka, jak interně, tak externě.
- 3) Efektivní zapojení a využití pracovní síly.
- 4) Neustálé zlepšování obchodního a výrobního procesu.
- 5) Zacházení s dodavateli jako s partnery.
- 6) Stanovení výkonnostních měřítek pro procesy.

Kaizen

Kaizen je japonské slovo pro filozofii, která definuje roli managementu v neustálém podporování a implementaci drobných vylepšení zapojujících všechny. Jedná se o proces neustálého zlepšování malými kroky, které činí proces efektivnějším, účinnějším, kontrolovanějším a přizpůsobivějším. Vylepšení se obvykle dosahují s minimálními náklady, bez sofistikovaných technik nebo drahého vybavení. Zaměřuje se na zjednodušení tím, že rozkládá složité procesy na podprocesy a poté je zlepšuje (Besterfield a kol., 2012).

Kaizen se zaměřuje na neustálé zlepšování procesů pomocí postupné implementace menších a inkrementálních změn s cílem eliminovat plýtvání a neefektivitu. Tento přístup je obvykle spojován s konceptem "malých kroků" a zapojením zaměstnanců na všech úrovních organizace v procesu zlepšování. Metoda Kaizen je klíčovým prvkem celkového přístupu k řízení kvality v organizacích (Besterfield a kol., 2012).

Metoda Kaizen se spoléhá na kulturu, která podporuje návrhy od operátora, kteří se neustále snaží postupně zlepšovat svou práci nebo procesy. Příkladem zlepšení typu Kaizen může být například změna barvy svařovací kabiny z černé na bílou, aby se zlepšila viditelnost pro operátora. Tento krok vede k malému zlepšení kvality svařování a k významnému zlepšení spokojenosti operátora. K implementaci konceptů Kaizen může být využit cyklus PDSA, jak bylo popsáno v předchozí kapitole.

Tradiční přístup k metodě Kaizen zahrnuje postupné a pomalé zlepšování. Nicméně díky Toyotě a jejímu proslulému výrobnímu systému, který se zaměřuje na principy lean manufacturingu, lze mnohé koncepty Kaizen implementovat rychleji a efektivněji.

3.2 Business Process Reengineering

Do nejvýznamnějších metodik BPR patří: metodika Hammera a Champyho, metodika T. Davenporta, metodika Manganelliho a Kleina, Kodak.

Metodika T. Davenporta

V Davenportově metodice je hlavním zaměřením reengineeringu podnikových procesů využití informačních technologií. Podle Davenporta mají informační technologie v reengineeringu klíčovou roli zejména díky svému inovačnímu potenciálu. Nicméně, vedle tohoto zaměření na inovaci a technologie klade Davenport do centra pozornosti záležitosti organizačního a personálního chování, které jsou spojeny s podnikovými procesy. Důležitým omezením pro Davenporta je kulturní prostředí organizace, zejména v souvislosti s kritickou potřebou přizpůsobit inovace, které reengineering přináší, kulturním podmínkám podniku (Řepa, 2012).

Davenport preferuje spíše tradiční přístup k řízení změn, kde se využívají funkční a liniové metody, jako je plánování, řízení, monitorování, klasické metody rozhodování a komunikace. Podle Davenporta by reengineering procesů měl být dobře integrovatelný s ostatními staršími přístupy k řízení, jako je například postupné a evoluční Total Quality Management (Řepa, 2012).

Obecný postup metodiky podle Davenporta lze popsat následujícími kroky (Řepa, 2012):

- Je nutné soustředit první krok na veškeré nezbytné činnosti, které se týkají vize a cíle organizace a jejích procesů.
- V následujícím kroku se zaměřujeme na identifikaci procesů v podniku, které budou předmětem změny.
- Ve třetím kroku se zaměřujeme na pečlivé studium fungování a výkonu procesů, které jsme vybrali.
- Dále se zkoumají možnosti využití informačních technologií, konkrétně nástrojů a aplikací, pro podporu nově navrhovaných procesů.
- V předposlední fázi, před samotnou implementací nových procesů, je v tomto kroku vytvořen funkční prototyp.
- V závěrečném kroku jsou nové procesy implementovány a testovány v organizaci s důrazem na jejich důsledky.

Metodika Manganelliho a Kleina

V souladu s Manganellim a Kleinem by organizace měly soustředit svou pozornost na procesy, které přímo podporují strategické cíle a požadavky zákazníků. Mezi tyto procesy patří vývoj produktu, který je znalostním procesem. Kritickými faktory organizačních projektů jsou pro ně dopady na organizaci, čas, náklady a rizika (Řepa, 2012).

Metodika Manganelliho a Kleina se skládá z následujících kroků (Řepa, 2012):

- Prvním krokem je příprava projektu.
- Dalším krokem je identifikace.
- Stanovení vize.

- Další krok zahrnuje dva paralelní kroky, a to technický a personální re-design.
- Posledním krokem je transformace.

Metodika Kodak

Původním záměrem mezinárodní organizace Kodak bylo vytvořit metodu pro přetvoření podnikových procesů, která by byla aplikovatelná na běžné problémy velkých nadnárodních společností po celém světě, včetně procesu přetvoření sebe sama. Stejně jako v případě jiných praktických přístupů byla Kodakova metodika silně ovlivněna přístupem Hamera a Champyho. Celý postup se skládá ze pěti základních kroků (Řepa, 2012):

- Iniclace projektu
- Poznání procesu
- Design nových procesů
- Transformace podniku
- Řízení změny

Existují i další metodiky reengineeringu podnikových procesů, jako například DoD, kterou vytvořil americký Department of Defense. Cílem této metodiky je zlepšit výkonnost organizace, zvýšit kvalitu a snížit náklady. ARIS má za cíl zlepšit efektivitu procesů v organizaci a umožnit lepší integraci informačních systémů. Metodika PPP umožňuje zaměstnancům lépe porozumět a přizpůsobit se novým procesům a zároveň podporuje spolupráci mezi různými odděleními organizace.

3.2.1 Metodika Hammera a Champyho

V roce 1990 byla poprvé zmíněna manažerská technika nazvaná Reengineering, kterou představili Davenport, Short a Hammer. Tato technika vznikla jako reakce na stále se měnící svět, který přináší jak nové příležitosti, tak i nové hrozby. Reengineering slouží k účinnému čelení těmto výzvám (Hramková a Tučková, 2008).

Původní definice reengineeringu lze vyjádřit jednoduchými dvěma slovy: "začít znovu". Reengineering představuje "nový počátek" a začíná na čistém listu papíru. Spočívá v odmítnutí běžné moudrosti a předpokladů přijatých z minulosti. Reengineering znamená hledání nových přístupů k procesním strukturám, které se velmi liší od struktur minulých dob (Sturdy, 2010).

Reengineering zpochybňuje předpoklady zahrnuté v průmyslovém paradigmatu Adama Smitha, jako jsou dělba práce, úspory z rozsahu výroby, hierarchické řízení a všechny ostatní pojmy spojené s raným obdobím ekonomického vývoje. Reengineering spočívá v hledání nových modelů organizace práce. Reengineering je nový začátek (Hramková a Tučková, 2008).

Attaran a Wood (1999) poznamenali, že základním cílem BPR je hledání zlepšení prostřednictvím rychlých a podstatných výnosů ve výkonnosti organizace.

Reengineering podnikových procesů (BPR) je účinným prostředkem, který se v mnoha organizacích osvědčil jako jedna z hlavních pohonných sil pro změny. Nicméně, i když některé organizace dosáhly pozoruhodného úspěchu při implementaci BPR, v jiných případech se věci nedařilo. To může být způsobeno nedostatkem jasných důvodů pro implementaci BPR nebo nedostatkem dostupných

zdrojů. Další příčiny selhání BPR mohou být spojeny s tím, že vedení nemá vždy jasnou představu o tom, jaké jsou cíle programu BPR a jak měřit a monitorovat úspěch.

Základ reengineeringu a jeho nejvýznamnějších rozdílů oproti ostatním inovačním metodám organizace procesů lze vyjádřit čtyřmi stěžejními pojmy (Hramková a Tučková, 2008):

- **Zásadní** – Tento pojem zdůrazňuje, že při zavádění reengineeringu by manažeři a řídicí týmy měli začínat s otázkami týkajícími se základního poslání svých firem a smyslu dosavadních manažerských činností. Zásadní změny jsou založeny na revizi a přehodnocení hlavních podnikatelských cílů a strategií.
- **Radikální** – Reengineering vyžaduje od manažerů, aby se zabývali kořenovými problémy ve svých organizacích, a nikoli povrchními změnami nebo menšími úpravami zastaralých postupů. Radikální změny v reengineeringu jsou dosaženy prostřednictvím kvalitativně nového a inovativního přepracování (redesignu) stávajících procesů.
- **Dramatické** – Cílem reengineeringu je dosáhnout výrazných, někdy až dramatických změn ve výkonnosti podniku nebo jeho částí. Předpokládá se, že inovace by měly být vyššího řádu a mít značný dopad na celkový výkon podniku.
- **Procesy** – Hlavním objektem reengineeringu jsou výhradně procesy. Reengineering se nezaměřuje na jednotlivé organizační jednotky a činnosti vyplývající z uplatnění principu dělby práce. Místo toho je důraz kladen na přepracování a zlepšení celkových procesů, které ovlivňují fungování podniku jako celku.

3.2.2 Matice klíčových funkcí (KFU)

Matice klíčových funkcí (KFU) je nástroj používaný v metodice Business Process Reengineering (BPR) pro identifikaci a analýzu vzájemných vztahů mezi klíčovými funkcemi podniku. Cílem tohoto nástroje je identifikovat možnosti pro zlepšení procesů a podporovat lepší koordinaci mezi jednotlivými funkcemi podniku (Hramková a Tučková, 2008).

Vyber klíčových procesu pro reengineering

Zakladatelé reengineeringu, Hammer a Champy (1995), navrhují tři kritéria pro výběr procesů vhodných pro reengineering:

- **Dysfunkční procesy** – Pokud hledáme dysfunkční procesy, pravděpodobně se budeme muset soustředit na ty, o kterých vedoucí zaměstnanci firmy již vědí, že čelí problémům. Manažeři obvykle dobře rozpoznají, které procesy ve svém podniku potřebují reengineering.
- **Největší dopad procesu na zákazníky nebo významné procesy** – Důležitost pro externí zákazníky je druhým kritériem, které zohledňujeme při rozhodování, u kterých firemních procesů je vhodné provést reengineering a v jakém pořadí. I procesy, jejichž výstupy jsou určeny pro interní zákazníky, mohou mít pro externí zákazníky značný význam a velkou hodnotu. Nicméně se podniky nemohou jednoduše svých zákazníků přímo zeptat, které procesy jsou pro ně nejdůležitější, protože zákazníci – i když možná znají terminologii procesu, obvykle nemají žádný zvláštní důvod k tomu, aby znali podrobněji procesy, které jejich dodavatelé využívají. Přesto jsou zákazníci dobrým zdrojem informací pro srovnání

relativního významu různých procesů. Firmy mohou zjistit, kterými problémovými tématy se jejich zákazníci zabývají nejvíce – témata, jako jsou výrobní náklady, dodací lhůty, vlastnosti produktů atd. Tyto problémové oblasti lze pak spojit s procesy, které je nejvíce ovlivňují. Srovnání následně slouží jako nástroj pro stanovení pořadí procesů, které vyžadují restrukturalizaci.

- Zvládnutelnost procesu – Třetí kritérium, zvládnutelnost, zahrnuje hodnocení sady faktorů, které určují pravděpodobnost úspěchu konkrétního reengineeringového projektu. Jedním z těchto faktorů je rozsah. Obecně platí, že čím větší je proces – čím více organizačních jednotek zahrnuje, tím širší je jeho rozsah. Pokud je reengineering proveden u procesu s větším rozsahem, je možná vyšší návratnost, ale pravděpodobnost úspěchu bude nižší. Širší rozsah vyžaduje koordinaci více prvků, ovlivňuje více organizačních útvarů a zahrnuje více manažerů, kteří mají své vlastní úkoly. Podobně zvládnutelnost snižují i vysoké náklady. Reengineeringový projekt, který například vyžaduje značné investice do informačního systému, se setká s více překážkami než řešení, které takové investice nepotřebuje.

Následně je třeba vytvořit matici KFU.

Nejdříve je třeba vytvořit prázdnou matici o rozměrech $N \times N$, kde N je počet klíčových funkcí. Na ose X i ose Y jsou uvedeny stejné klíčové funkce, což vede ke vzniku čtvercové matice. Každé políčko v matici reprezentuje vzájemný vztah mezi dvěma klíčovými funkcemi. Úkolem je pro každý pár funkcí určit charakter jejich vzájemného vztahu a zaznamenat jej do příslušného políčka. Vztahy mohou být například silné, středně silné, slabé nebo žádné, což může být vyjádřeno číslicemi, barvami nebo písmeny. Důležité je poznamenat, že matice KFU je symetrická, což znamená, že hodnota v políčku na pozici (i, j) je stejná jako hodnota v políčku na pozici (j, i) . To zjednodušuje vyplňování matice, protože je třeba vyhodnotit pouze polovinu políček (nad nebo pod diagonálou). Diagonální hodnoty matice (políčka, kde $i = j$) reprezentují vztah klíčové funkce sama k sobě. Tyto hodnoty mohou být nastaveny na neutrální hodnotu, například 0, nebo mohou být použity k vyjádření míry důležitosti dané klíčové funkce v rámci celého podniku (Hramková a Tučková, 2008).

Hodnocení vztahů mezi klíčovými funkcemi je důležitým krokem v analýze matice KFU. Cílem tohoto kroku je prozkoumat a zhodnotit vzájemné vztahy mezi jednotlivými klíčovými funkcemi, které ovlivňují výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Na základě analýzy matice KFU je třeba identifikovat klíčové vztahy mezi funkcemi, které mají největší dopad na podnik. Tyto vztahy mohou být pozitivní (synergie) nebo negativní (konflikty) a jejich identifikace pomáhá podniku zaměřit se na oblasti, které vyžadují pozornost a zlepšení. Po identifikaci klíčových vztahů je nutné provést jejich podrobné vyhodnocení a interpretaci. To zahrnuje analýzu příčin a důsledků těchto vztahů, jejich vliv na výkonnost podniku a možné příležitosti pro zlepšení. V tomto kroku je důležité pochopit, jak jsou jednotlivé klíčové funkce provázány a jak mohou být jejich vztahy využity k dosažení lepších výsledků. Na základě hodnocení vztahů mezi klíčovými funkcemi je možné stanovit priority pro další zlepšení a řešení problémů. Prioritizace by měla být založena na důležitosti vztahů pro podnik, jejich potenciálu pro zlepšení a dostupných zdrojích (Hramková a Tučková, 2008).

Metodika BPR (Business Process Reengineering) dle Hammera a Champyho (1995) zahrnuje následující kroky:

- Uvedení do reengineeringu – Prvním krokem je získat podporu vedení organizace pro zahájení projektu reengineeringu. Je důležité, aby vedení organizace rozumělo významu a cílům reengineeringu a bylo ochotno investovat nejen do projektu, ale také do potřebných technologií a školení zaměstnanců.
- Identifikace podnikových procesů – V této fázi jsou identifikovány všechny podnikové procesy, které organizace provádí. Tyto procesy jsou popsány a analyzovány tak, aby bylo možné určit, které z nich jsou kritické pro úspěch organizace a které ne.
- Výběr podnikových procesů k reengineeringu – Na základě analýzy podnikových procesů jsou vybrány ty procesy, které mají největší vliv na výkon organizace. Tyto procesy jsou dále analyzovány a hodnoceny podle kritérií jako efektivita, kvalita a náklady.
- Poznání vybraných podnikových procesů – V této fázi je hlubší analýza vybraných procesů. Jsou identifikovány všechny aktivity, které jsou s procesy spojeny, a jsou analyzovány současné postupy a problémy s nimi spojené. Cílem této fáze je získat co nejvíce informací o procesech a vytvořit si tak úplný obraz o tom, jak procesy fungují a jak by mohly být vylepšeny.
- Redesign vybraných podnikových procesů – Na základě poznání procesů v předchozí fázi je vytvořen plán pro redesign procesů. Tento plán zahrnuje změny v postupech, použití technologií a organizaci práce. Cílem redesignu je vytvořit procesy, které jsou co nejefektivnější a zároveň splňují požadavky organizace a zákazníků.
- Implementace podnikových procesů – V poslední fázi jsou nové procesy implementovány. Tato fáze zahrnuje školení zaměstnanců, úpravu informačního systému a další potřebné kroky. Cílem této fáze je zajistit, aby nové procesy byly úspěšně zavedeny a aby organizace mohla dosáhnout požadovaných výsledků.

Závěrem lze říci, že metodika Business Process Reengineering (BPR) dle Hammera a Champyho (1995) přináší způsob, jak zlepšit výkon a efektivitu podniku. Klíčovým bodem této metodiky je zaměření na procesy, nikoli na oddělení a hierarchii v organizaci. Metodika obsahuje několik kroků, které vedou k úspěšnému provedení reengineeringu podnikových procesů. Především je nutné identifikovat klíčové procesy, které jsou kritické pro úspěch organizace a které lze zlepšit. Důležitým krokem je také poznání stávajících procesů a jejich analýza, která umožňuje identifikovat slabiny a příležitosti pro zlepšení. Následuje samotný redesign procesů a jejich implementace do organizace. Metodika BPR může vést ke zlepšení efektivity, zvýšení kvality a snížení nákladů v organizaci, pokud je správně použita a implementována s cílem dosáhnout pozitivních výsledků.

4 Modelování podnikových procesů

V této kapitole se budeme zabývat nástroji pro modelování podnikových procesů. Modelování podnikových procesů je klíčovým krokem při analýze, optimalizaci a reengineeringu procesů, které mají za cíl zlepšit výkonnost a efektivitu organizace. Použitím vhodných nástrojů pro modelování lze lépe porozumět stávajícím procesům, identifikovat možnosti zlepšení a navrhnout nové, optimalizované procesy.

Obecně existují tři možné způsoby, jak zachytit procesy ve firmě: textově, tabulkově nebo graficky. Textové znázornění procesů může být problematické, protože vyžaduje komplexní formulace a je obtížné ho strukturovat a číst. Tabulky mohou být také nepraktické, protože jsou nejednotné a velké tabulky mohou být obtížně zpracovatelné. Grafická podoba se ukázala jako nejlepší volba pro přehlednost a čitelnost, zejména při zpracování velkého množství dat. Nicméně je důležité stanovit jednotný koncept pro grafické zpracování hned na začátku, aby bylo zajištěno správné a efektivní použití této formy (Hramková a Tučková, 2008).

Modelovací jazyky

Abychom dokázali graficky zobrazit model procesu, je nutné použít vizuální nástroj. Hlavním důvodem použití vizualizace je zlepšení přehlednosti a přesnější popis procesu, než kdybychom pouze psali text. Pro zobrazení procesu pomocí grafických prvků je potřeba, aby nástroj obsahoval notaci základních prvků procesů, jako jsou procesy, aktivity, zdroje a dokumenty. Pro tento účel lze použít různé nástroje, například "obecné" modelovací nástroje primárně určené k modelování systémů. Ale také existují nástroje, které jsou vytvořeny speciálně pro popis a modelování procesů (např. BPMN). Kromě toho je důležité, aby nástroj umožňoval statický i dynamický pohled na proces.

UML (Unified Modeling Language)

Jazyk UML (Unified Modeling Language) slouží k vizuálnímu modelování systémů. Původně byl navržen jako standard pro spojení různých metod používaných v softwarovém procesu pro objektově orientované aplikace, což je vyjádřeno v jeho názvu, kde "sjednocený" znamená právě toto propojení. Nicméně v současnosti se UML stal univerzálním nástrojem pro popis struktury, chování, požadavků a dalších aspektů jakýchkoliv systémů, především díky jeho rozšiřovacím mechanismům UML obsahuje mnoho různých diagramů, které umožňují modelovat různé aspekty systému, například jeho strukturu (třídní diagramy, objektové diagramy), chování (sekvenční diagramy, stavové diagramy), interakci mezi komponentami (komunikační diagramy) a další (Řepa, 2007).

Jazyk UML je definován pomocí formálních pravidel, která umožňují přesně specifikovat jednotlivé části modelu. Jeho využití je běžné v softwarovém průmyslu, kde se používá pro analýzu, návrh a implementaci softwarových systémů. Nové verze UML se zaměřují na agilní metodiky, modelování v cloudu, internetu věcí a další nové oblasti (Klimeš, 2014).

Základem diagramu aktivit jsou různé prvky, jako jsou aktivity, startovací a ukončovací symboly, přechody, rozhodovací bloky a synchronizační symboly. Aktivita představuje atomickou činnost, startovací a ukončovací symboly určují počáteční a koncový stav procesu, přechody označují posun z jednoho stavu do dalšího, rozhodovací blok slouží k větvení řídicího toku procesu a synchronizační

symboly umožňují paralelní provádění některých aktivit. Diagram aktivit musí být deterministický a v rozhodovacích blocích se musí specifikovat podmínky velmi precizně a musí se navzájem vylučovat (Řepa, 2007).

UML má několik nevýhod při použití pro vizualizaci procesů. Jeho složitost může vést k nutnosti používat více diagramů a kombinovat je s uživatelskými prvky, což může být matoucí a zdrojem chyb. Navíc syntaktické značky v UML nemají jednoznačná sémantická pravidla pro různé pohledy na proces. Diagram aktivit je jediný diagram, který je samostatně použitelný, ale popisuje pouze dynamickou stránku procesu. Tento problém je způsoben tím, že UML nebylo původně navrženo pro popis procesů, ale pro modelování softwarových systémů. Kvůli této variabilitě je nutné kombinovat jednotlivé UML diagramy, což může být problematické při interpretaci, protože není jasné, které diagramy a jak použít (Klimeš, 2014).

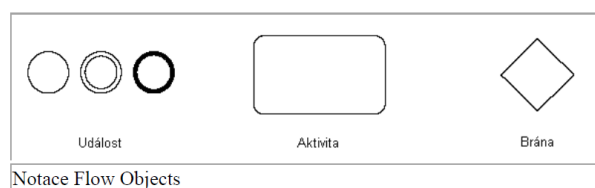
BPMN (Business Process Modeling Notation)

Dalším nástrojem je BPMN (Business Process Modeling Notation), který byl vyvinut iniciativou BPMI. Specifikace verze 1.0 byla vydána v roce 2004. BPMN je notace určená pro modelování byznysových procesů a jejím primárním cílem je poskytnout čitelnou notaci pro všechny uživatele v oblasti byznysových procesů, včetně analytiků navrhujících procesy, vývojářů, kteří implementují řešení pro podporu těchto procesů, uživatelů a manažerů, kteří tyto procesy monitorují, spravují nebo řídí (Řepa, 2007).

Business Process Modeling Notation (BPMN) definuje notaci pro modelování byznys procesů, která je čitelná pro všechny uživatele zapojené do procesu. BPMN obsahuje Business Process Diagram (BPD), což je upravený vývojový diagram určený pro tvorbu vizuálních modelů operací byznys procesů. Model byznys procesu se skládá z aktivit a kontrolních toků, které určují pořadí, v jakém se mají aktivity provádět (Řepa, 2007).

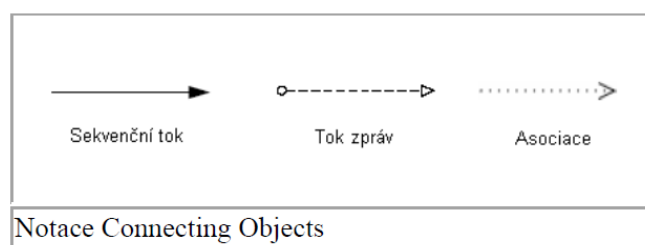
Podobně jako UML se skládá z několika základních prvků. Tyto prvky mají běžné tvary, jako například kosočtvercový rozhodovací blok. BPMN se zaměřuje na jednoduchost modelování procesů, ale zároveň umožňuje zachycení složitostí procesů. Proto existují čtyři kategorie základních prvků (Řepa, 2007):

- Flow objects – Kategorie Flow objects zahrnuje tři prvky: událost (event), aktivita (activity) a bránu (gateway). Události jsou reprezentovány kružnicí a popisují události, které se v průběhu procesu vyskytují. Existují tři typy událostí: začátek, přechod a konec. Aktivity jsou reprezentovány čtyřúhelníkem se zaoblenými rohy a popisují činnosti vykonávané společností. Mohou být atomické nebo složené (dělitelné) a typy aktivit jsou úkol a podproces. Brány jsou reprezentovány tvarem diamantu (kosočtverec) a slouží k řízení rozdělení nebo sloučení toků. Tyto prvky umožňují tradiční rozhodování, dělení a spojování toků.



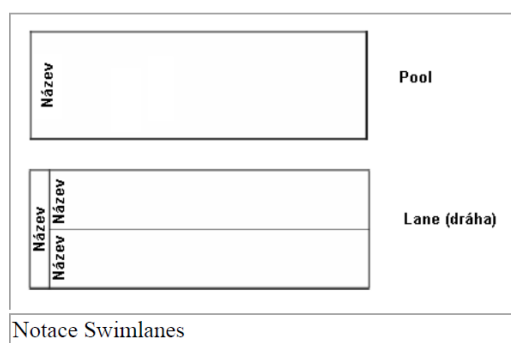
OBRÁZEK 12 FLOW OBJECTS (KLIMEŠ, 2014, s.34)

- Connecting objects – Diagramy využívají propojovací objekty pro spojení elementů a vytvoření struktury diagramu. Propojovací elementy zahrnují sekvenční toky, toky zpráv a asociace. Sekvenční tok určuje pořadí vykonávání aktivit v procesu, zatímco tok zpráv ukazuje komunikaci mezi účastníky procesu. Asociace spojují artefakty s plovoucími objekty a ukazují vstupy a výstupy aktivit. Symboly pro tyto propojovací elementy jsou reprezentovány různými tvary čar a šipek v závislosti na typu propojení.



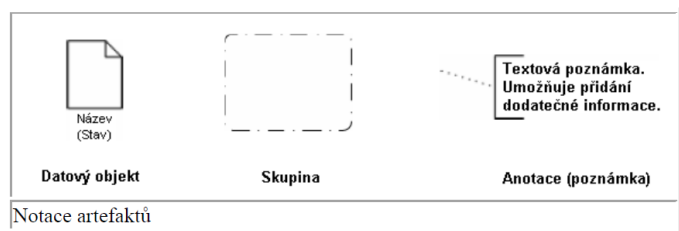
OBRÁZEK 13 CONNECTING OBJECTS (KLIMEŠ, 2014, s.35)

- Swimlanes – Třetí kategorií v BPMN jsou dráhy, které jsou podobné elementům v UML. Dráhy slouží k vizuálnímu oddělení aktivit, aby bylo snadnější rozlišit odpovědnosti za ně. V BPD jsou k dispozici dva typy drah: pool a lane. Pool reprezentuje účastníka procesu a lze ho použít jako grafický prvek pro oddělení jedné množiny aktivit od druhé. Tento prvek se používá stejně jako u UML diagramů aktivit.



OBRÁZEK 14 SWIMLANES (KLIMEŠ, 2014, s.35)

- Artifacts – Artefakty jsou prvky, které rozšiřují základní elementy modelovacího nástroje a přidávají mu flexibilitu. Tvůrce diagramu může přidat jakýkoliv počet artefaktů, ale je důležité je použít s rozvahou. BPMN specifikace verze 1.0 definuje tři typy artefaktů: datové objekty, skupiny a anotace. Datové objekty slouží k deklaraci dat, která jsou aktivitou vyžadována nebo produkována a jsou spojeny s aktivitami pomocí asociací. Seskupování může být použito pro dokumentační nebo analytické účely, ale nemá vliv na tok. Anotace slouží k přidání textové informace do diagramu a zlepšení jeho čitelnosti. Artefakty jsou zobrazeny na přiloženém obrázku.



OBRÁZEK 15 ARTIFACTS (KLIMEŠ, 2014, s.36)

ARIS

Jednou z dalších notací pro vizualizaci procesů je notace ARIS, kterou dodává německá společnost IDS Scheer (také známá jako dodavatel informačního systému SAP). Rodina nástrojů ARIS pro procesní řízení se skládá z několika nástrojů, jako jsou ARIS Toolset, ARIS Easy Design, ARIS Balanced Scorecard, ARIS simulace a ARIS ABC. Výhodou těchto nástrojů je jejich silné propojení s informačním systémem SAP, což umožňuje spouštět funkce přímo v systému a zároveň sledovat průběh procesu. Nevýhodou je ale omezení výběru pouze na dodavatele informačního systému a procesního nástroje, jelikož není k dispozici žádné obecné rozhraní pro všechny informační systémy (Řepa, 2007).

Metoda ARIS nabízí několik diagramů, které zachycují různé pohledy na procesy. Mezi nimi jsou organigramy pro hierarchii organizace, funkční strom pro procesy organizace a jejich návaznosti, EPC pro popis jednotlivých procesů, ERM pro diagram struktury aplikace a dat, a model přístupu nebo diagram cílů, který zachycuje cíle firmy a jejich dekompozici do skupin procesů (Klimeš, 2014).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Analýza současné situace v oblasti daňového poradenství v České republice

Daňové poradenství je v České republice významnou oblastí ekonomiky, která pomáhá jednotlivcům a firmám plnit své daňové povinnosti a optimalizovat své daňové zatížení.

V této kapitole se zaměříme na analýzu současné situace v oblasti daňového poradenství v České republice. Pro lepší pochopení problematiky se podíváme na Komoru daňových poradců České republiky (KDP ČR), která je klíčovou institucí pro regulaci a sdružování daňových poradců v zemi. Dále se seznámíme s právními předpisy, které upravují činnost daňových poradců a tím ovlivňují kvalitu a spolehlivost jejich služeb.

5.1 Komora daňových poradců České republiky

Dne 1. prosince 1992 byl uveden v platnost zákon ČNR č. 523/1992 Sb., který se týkal daňového poradenství a vzniku Komory daňových poradců České republiky. Tento zákon zavedl stavovskou organizaci daňových poradců – Komoru daňových poradců České republiky jako instituci, která zajišťuje výkon daňového poradenství na základě principu samosprávy v rámci stanovených právních rámců. V důsledku toho se v České republice vytvořila zcela nová profese daňového poradenství (KDP ČR, 2023).

Díky spolupráci členů přípravného výboru, finančních ředitelství a vysokoškolských učitelů byly uspořádány první kvalifikační zkoušky, jež úspěšně složilo 244 zájemců. Dále byly vypracovány základní dokumenty Komory, včetně Stanov, Disciplinárního řádu a Volebního řádu, a organizováno ustavující valné shromáždění a volba orgánů v souladu s právním rámcem, což muselo být splněno do šesti měsíců od účinnosti zákona. Hlavním cílem bylo uskutečnit vznik a provoz kanceláře Komory včetně personálního a technického zabezpečení, zavedení stabilního systému zkoušek pro uchazeče o zápis do seznamu daňových poradců, spolupráce s Ministerstvem financí ČR a vytvoření sekcí Komory. Prezidium Komory se také snažilo zvýšit povědomí daňových poradců o činnosti Komory a usilovalo o vytvoření neformálních územních sekcí Komory ve všech krajích. Dalšími významnými úkoly bylo navázání mezinárodní spolupráce a vytvoření podmínek pro profesní činnost daňových poradců. Hned po ustavení Prezidia se začaly plnit další úkoly Komory, jako například ustavení Dozorčí a Disciplinární komise a zkušebních komisí ve spolupráci s finančními ředitelstvími. Pro zajištění kvalifikačních zkoušek byly vytvořeny Sborníky testových otázek a typových zkušebních příkladů, a byl vytvořen Zkušební řád Komory ve spolupráci s Ministerstvem financí ČR (KDP ČR, 2023).

Valná hromada

Všichni daňoví poradci, kteří jsou členy Komory, mají právo účastnit se Valné hromady. Během hromady jsou voleni členové Prezidia, Dozorčí a Disciplinární komise, avšak pouze členové Komory mohou být těmito orgány zvoleni. Volební období členů těchto orgánů je tři roky a Valná hromada také volí náhradníky, kteří nahradí odvolané nebo rezignující členy orgánů. Valná hromada má několik kompetencí, včetně volby členů orgánů Komory, schvalování stanov, volebního a disciplinárního řádu, projednávání zkušebního řádu, schvalování výše příspěvků od členů,

projednávání a schvalování zpráv o činnosti orgánů Komory a zpráv o hospodaření a rozpočtu Komory (KDP ČR, 2023).

Valná hromada je usnášeníschopná vždy a pro platnost usnesení je potřebný souhlas nadpoloviční většiny přítomných členů Komory. Způsob jednání a hlasování Valné hromady je podrobně upraven v Stanovách Komory a v Jednacím a hlasovacím řádu (KDP ČR, 2023).

Prezidium

Vedení Komory je svěřeno Prezidiu, které se skládá z devíti členů a dvou náhradníků. Prezident KDP ČR v čele Prezidia je volen tajnou volbou ze svých členů a zastupuje Komoru navenek. Viceprezident působí jako jeho zástupce. Prezidium má pravomoc rozhodovat ve všech záležitostech, pokud o nich nerozhodují jiné orgány Komory nebo kancelář, nebo pokud si rozhodování o nich nevyhradila Valná hromada v souladu se zákonem a Stanovami. Jeho kompetence zahrnují svolávání Valné hromady, vedení seznamu daňových poradců a vydávání osvědčení, jmenování zkušebních komisí, organizaci a zabezpečení kvalifikačních zkoušek, správu majetku a řízení činnosti Komory mezi Valnými hromadami, rozhodování o organizaci kanceláře a kontrolu její činnosti, zaujímání stanovisek ke stížnostem a předkládání stanovisek k právním úpravám v oblasti daní a souvisejících předpisů. Prezidium rovněž může rušit, pozastavovat nebo měnit rozhodnutí prezidenta nebo viceprezidenta Komory mezi zasedáními a rozhodovat o odvolání proti rozhodnutí Dozorčí komise o pozastavení výkonu daňového poradenství a vyškrtnutí ze seznamu daňových poradců. Členové Prezidia, včetně prezidenta a viceprezidenta, jsou voleni na Valné hromadě (KDP ČR, 2023).

Dozorčí komise

Dozorčí komise je nejvyšším kontrolním orgánem Komory, který má následující pravomoci: dohled nad usneseními Valné hromady, kontrolu činnosti Prezidia a kanceláře Komory, dohled nad výkonem daňových poradců v souladu s vnitřními předpisy Komory a zákonem č. 523/1992 Sb., rozhodování o pozastavení výkonu daňového poradenství a vyškrtnutí ze seznamu daňových poradců (s výjimkou disciplinárních opatření), kontrolu plnění povinností daňových poradců podle zákona č. 253/2008 Sb. a kontrolu hospodaření Komory. Dozorčí komise má právo nahlížet do všech dokladů Komory a vyžadovat od členů Prezidia a pracovníků kanceláře potřebné informace (KDP ČR, 2023).

Dozorčí komise se skládá z 5 členů Komory a 2 náhradníků, kteří nesmějí být členy Prezidia, Disciplinární komise nebo Zkušební komise. Komise se schází dle potřeby, ale minimálně 4x ročně. Zvoleným předsedou Dozorčí komise je Ing. Vlastimil Sojka, který řídí činnost komise a může se zúčastnit zasedání Prezidia s hlasem poradním. Postavení Dozorčí komise je specifikované v čl. 25 a 26 Stanov Komory (KDP ČR, 2023).

Disciplinární komise

Disciplinární komise je orgánem Komory, který vykonává disciplinární řízení a rozhoduje o disciplinárních opatřeních dle Disciplinárního řádu. Tyto opatření jsou například písemné napomenutí, pokuta do výše 100 000 Kč, pozastavení výkonu daňového poradenství na dobu až jednoho roku nebo vyškrtnutí z seznamu daňových poradců. Rozhodnutí o uložení disciplinárního opatření je vynášeno Disciplinární komisí Komory na základě návrhu Dozorčí komise Komory (KDP ČR, 2023).

Disciplinární komise je definována v článku 25 Stanov Komory a skládá se ze 13 členů a 4 náhradníků, kteří jsou zvoleni na Valné hromadě. Předseda Disciplinární komise je volen tajnou volbou a řídí její činnost a jedná jménem komise. Členové Prezidia a Dozorčí komise nemohou být členy Disciplinární komise (KDP ČR, 2023).

Pravidla a postupy orgánů KDP ČR v disciplinárním řízení, práva a povinnosti účastníků řízení a související úkony jsou upraveny Disciplinárním řádem Komory (KDP ČR, 2023).

Tajemník

Ing. Radek Neužil, LL.M. zastává pozici Tajemníka Komory podle ustanovení § 10 zákona č. 523/1992 Sb. Jeho činnost je regulována čl. 28 Stanov KDP ČR, které obsahují následující ustanovení (KDP ČR, 2023):

- Prezidium schvaluje jmenování Tajemníka Komory.
- Tajemník nemůže být členem ani náhradníkem prezidia, dozorčí komise nebo disciplinární komise.
- Tajemník Komory:
 - 1) rozhoduje o vyřazení daňových poradců ze seznamu v případech uvedených v § 7 odst. 2 písm. c), d) a f) zákona,
 - 2) rozhoduje v prvním stupni v ostatních správních řízeních vedených Komorou, pokud o nich nerozhoduje jiný orgán Komory nebo pokud si Valná hromada nerozhodování vyhraje,
 - 3) vykonává správní dozor v souladu se zákonem o opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu a informuje dozorčí komisi o výsledcích kontroly; může pověřit jednotlivé zaměstnance kanceláře Komory kontrolou plnění povinností podle tohoto ustanovení,
 - 4) rozhoduje v ostatních záležitostech, pokud o nich nerozhodují jiné orgány Komory nebo pokud si Valná hromada nerozhodování vyhraje.
- Prezidium rozhoduje o odvolání proti rozhodnutí Tajemníka Komory podle odstavce 3.
- Tajemník Komory může jednat jménem Komory a rozhodovat v rozsahu svěřeném prezidiem nebo usnesením Valné hromady.

Tajemník Komory dále zejména:

- 1) účastní se zasedání prezidia a zajistí pořízení zápisu,
- 2) účastní se na vyžádání jiného orgánu Komory jeho jednání,
- 3) účastní se jednání Valné hromady,
- 4) organizuje konání Valné hromady a zasedání prezidia,
- 5) může navrhnout zemřelému daňovému subjektu, kterého správce daně zastupoval, aby zastupování převzal jiný daňový poradce doporučený tajemníkem s ohledem na jeho specializaci,

6) jmenuje daňového poradce jako zástupce Komory pro řízení o náhradě škody.

Zkušební komise

Polovina členů Zkušební komise je složena ze zástupců státních finančních orgánů, kteří jsou jmenováni Ministerstvem financí České republiky, zatímco druhou polovinu tvoří daňoví poradci jmenovaní Komorou. Sestavení, složení, rozhodování a činnost Zkušební komise jsou podrobeny přísné regulaci obsažené v zákoně č. 523/1992 Sb. a Zkušebním řádu KDP ČR (KDP ČR, 2023).

Odborné kolegium

Jako poradní orgán Prezidia bylo založeno Odborné kolegium s cílem podpory Komory při účasti v legislativním procesu, jako například připomínkování nových daňových zákonů a komunikace s Legislativní radou vlády a Parlamentem. Kolegium pracuje prostřednictvím sekcí a pracovních skupin, které jsou členěny podle odborného zaměření na jednotlivé daně a případně problémové okruhy. Sekce připravují podklady pro Koordinační výbor a aktivně se podílejí na připomínkování nových zákonů. Členství v sekci je otevřeno pro každého daňového poradce a každá sekce se musí minimálně dvakrát ročně sejít osobně a ideálně jednou měsíčně (KDP ČR, 2023).

Koordinační výbor byl založen v roce 1993 jako platforma pro projednávání problémových okruhů ve výkladech zákonů a případů, kdy dochází k rozporům v platných právních předpisech. Vyvíjel se postupně v systém, kde se projednávají předložené podklady, které se v některých případech projednávají opakovaně, a výsledkem je publikace řešení problému. K výboru se postupně začali připojovat zástupci Komory auditorů, Svazu účetních a zástupci územních finančních orgánů a Generálního finančního ředitelství. Výsledky projednávání jsou publikovány, včetně případů, kdy obě strany mají odlišný názor (KDP ČR, 2023).

Seznam jednotlivých sekcí: Sekce majetkových daní, Sekce daně z přidané hodnoty, Sekce daně z příjmů fyzických osob, Sekce daně z příjmů právnických osob, Sekce mezinárodního zdanění a celního řízení, Sekce neziskových organizací, Sekce spotřebních a ekologických daní, Sekce správy daní a poplatků, Sekce účetnictví, Sekce pro otázky týkající se profese daňového poradce, Sekce pro informační technologie, Sekce pro profesní pojištění, Sekce soudních znalců, Sekce pro trestní právo (KDP ČR, 2023).

Pracovní skupiny

Hlavním účelem pracovních skupin je řešit specifické odborné problémy, které mohou být buď krátkodobé, nebo jednorázové, nebo se zaměřit na obecné téma, které nesouvisí s daňovými zákony. Schůzky pracovních skupin se konají podle potřeby. V seznamu diskusních skupin jsou: skupina pro malé podniky, skupina pro mladé daňové poradce a skupina pro korporátní daňové poradce (KDP ČR, 2023).

Kancelář Komory

V sídle Komory je zřízena kancelář, jejímž vedoucím je tajemník, schválený Prezidiem. Tajemník může jednat jménem Komory podle pověření Prezidia nebo usnesení Valné hromady. Kancelář má následující pravomoci: vedení seznamu a zveřejňování jmenného seznamu daňových poradců, hostujících daňových poradců a právnických osob; organizace zkoušek daňových poradců; vydávání osvědčení a průkazů; evidence stížností na výkon daňového poradenství a předání k prošetření Dozorčí komisi; zajišťování hospodaření Komory dle schváleného rozpočtu a pokynů Prezidia;

vybírání příspěvků a dalších stanovených plateb; organizace kontaktu Komory s jinými institucemi v tuzemsku i v zahraničí (KDP ČR, 2023).

5.2 Právní předpisy

Daňové předpisy v České republice jsou složitou oblastí práva, která reguluje daně a další poplatky, které musí být placeny státnímu rozpočtu.

Daňový řád

Základním právním předpisem upravujícím vymáhání daní a poplatků v České republice je Daňový řád, který stanoví postupy a pravidla pro správu daní a poplatků. Hlavními prvky tohoto zákona jsou rozlišení daní a poplatků, povinnosti plátce daně, daňové přiznání, daňové řízení, sankce, správce daně a daňová kontrola (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Podle Daňového řádu jsou daně povinné platby státu, zatímco poplatky jsou úhrady za konkrétní služby. Plátce daně musí včas podat daňové přiznání a zaplatit daně, jinak mu hrozí sankce v podobě pokut, úroků z prodlení, zákazu podnikání nebo trestního postihu (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Daňové přiznání je prohlášení plátce daně o výši daně, kterou je povinen zaplatit. Plátce daně musí přiznání podat v předepsané lhůtě a s přesností. Daňové řízení se skládá ze správního, soudního a ústavně-právního řízení. Správní řízení se týká rozhodnutí finančního úřadu a řízení soudní se zabývá přezkumem těchto rozhodnutí. Řízení ústavně-právní se týká ochrany práv a svobod plátců daní (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Správce daně, kterým je finanční úřad, má pravomoci v oblasti daní a poplatků. Je také odpovědný za provádění daňové kontroly, která může být plánovaná nebo neplánovaná a může být prováděna na místě plnění povinností plátce daně nebo v sídle finančního úřadu (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Zákon o daních z příjmů

Dalším významným daňovým zákonem je zákon o daních z příjmů, který upravuje způsob zdanění fyzických a právnických osob v ČR. Zákon stanoví, jaký druh příjmů je zdaňován a jakým způsobem jsou daně vypočítávány. Zákon o daních z příjmů také upravuje daňové slevy a omezení, které mohou být použity k snížení základu daně (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Zákon o dani z přidané hodnoty

Dalším důležitým daňovým zákonem je zákon o dani z přidané hodnoty. Tento zákon upravuje způsob zdanění zboží a služeb, které jsou prodávány v ČR. Zákon stanoví, jaký je základ daně z přidané hodnoty a jaký je sazba daně, která se na něj vztahuje. Zákon o dani z přidané hodnoty také upravuje daňové povinnosti pro podnikatele, kteří jsou povinni registrovat se jako plátcí daně z přidané hodnoty (Zákon č. 235/2004 Sb.).

Zákon o spotřební dani

Dalším důležitým daňovým zákonem v ČR je zákon o spotřební dani. Tento zákon upravuje způsob zdanění určitých druhů zboží, jako jsou alkoholické nápoje, tabákové výrobky a energetické produkty. Zákon stanovuje, jaký je základ daně z spotřebního zboží a jaká je sazba daně, která se na něj vztahuje. Zákon o spotřební dani také upravuje daňové povinnosti pro podnikatele, kteří se zabývají výrobou, dovozem a prodejem zboží, které podléhá této dani (Zákon č. 353/2003 Sb.).

Zákon o daních z nemovitostí

Zákon o daních z nemovitostí upravuje způsob zdanění nemovitostí, jako jsou domy, byty, pozemky a další nemovitosti. Tento zákon stanoví, jakým způsobem jsou tyto nemovitosti zdaňovány, jaký je základ daně z nemovitosti a jaká je sazba daně, která se na něj vztahuje. Zákon o daních z nemovitostí také upravuje daňové povinnosti vlastníků nemovitostí a určuje postupy pro určení výše daně (Zákon č. 338/1992 Sb.).

Další daňové předpisy

Kromě výše uvedených daňových zákonů existuje v ČR mnoho dalších daňových předpisů, které upravují daně a poplatky v různých oblastech. Mezi tyto zákony patří například zákon o silniční dani, zákon o daních z převodu nemovitostí, zákon o daních z motorových vozidel a další.

Daňové předpisy jsou klíčovými zákony, které regulují, jaké daně a poplatky musí být placeny státnímu rozpočtu. Tyto předpisy upravují, jakým způsobem jsou daně vypočítávány a jaké slevy a omezení lze použít k snížení základu daně. Důkladné znalosti daňových předpisů jsou nezbytné pro každého, kdo se zabývá účetnictvím, finančním plánováním, daněmi a poplatky nebo podnikáním v ČR.

6 Profil společnosti

Z důvodu optimalizace a zjednodušení pojmu v rámci této diplomové práce bude společnost, o které se zde bude hovořit, označována jako "Společnost".

Společnost, o které tato kapitola pojednává, je významný hráč na trhu poskytování profesionálních poradenských služeb. Zaměřuje se na oblasti jako je audit, daňové poradenství, finanční poradenství, rizikový management a informační technologie. Společnost se může pochlubit dlouhou historií úspěchů a kvalitními službami, které nabízí klientům z celého světa.

Díky své mezinárodní přítomnosti a širokému portfoliu služeb je schopna poskytovat inovativní a přizpůsobené řešení, které odpovídá potřebám každého jednotlivého klienta. Společnost má k dispozici bohaté zdroje informací a znalostí z celého světa, což jí umožňuje nabídnout svým klientům nejlepší řešení a služby.

Tato kapitola se bude dále zabývat historií, službami, klienty a mezinárodní přítomností této Společnosti.

Historie

Společnost byla založena v průběhu 20. století skupinou profesionálů z oblasti auditu, účetnictví a daňového poradenství. Od svého založení se Společnost postupně rozvíjela a rozšiřovala své služby do dalších oblastí jako je finanční poradenství, rizikový management a informační technologie. V průběhu let se stala jedním z nejvýznamnějších hráčů na trhu profesionálních služeb s globální působností. Díky svému silnému týmu profesionálů a vynikajícím výsledkům se Společnost stala důvěryhodným partnerem pro široké spektrum klientů v různých odvětvích a zemích.

Společnost se v průběhu své historie setkala s mnoha výzvami a překážkami, které přispěly k jejímu růstu a posílení. V důsledku toho se Společnosti podařilo přizpůsobit se dynamickému prostředí, ve kterém působí, a stát se lídrem v oblasti profesionálních služeb.

V současné době Společnost nabízí široké spektrum služeb a pracuje pro klienty z celého světa. V důsledku toho se stala jednou z nejuznávanějších a nejrespektovanějších společností v oboru, která klade důraz na kvalitu služeb a profesionální přístup k zákazníkům.

Společnost začala svou činnost v České republice v roce 1990, kdy otevřela svou první kancelář v Praze. Na začátku se zaměřovala na poskytování služeb v oblasti auditu, účetnictví a daní. S nástupem nových technologií a změn v obchodním prostředí se Společnost začala rozvíjet i v dalších oblastech jako je finanční poradenství a rizikové řízení. V průběhu času se rozrostla a rozšířila svoji působnost do dalších měst v České republice, jako jsou Brno, Ostrava a Plzeň.

V průběhu své historie Společnost podnikla několik strategických akvizic a sloučení, která jí pomohla posílit svoji pozici na trhu. Dnes je jedním z nejvýznamnějších hráčů na trhu profesionálních služeb v České republice a zaměstnává tisíce lidí.

Služby

Společnost nabízí široké spektrum služeb v oblasti auditu, účetnictví, daní, finančního poradenství a rizikového řízení. V oblasti auditu a účetnictví poskytuje služby jako jsou finanční audit, daňové poradenství, účetnictví a finanční reportování. V této oblasti Společnost spolupracuje s klienty

různých velikostí a odvětví, včetně malých a středních podniků, velkých korporací a neziskových organizací.

Ve finančním poradenství Společnost pomáhá klientům s rozvojem strategií a plánů pro růst, restrukturalizaci, fúze a akvizice, řízení rizik a optimalizaci nákladů. V této oblasti spolupracuje s klienty z různých odvětví, jako jsou bankovníctví, pojišťovnictví, průmysl a telekomunikace.

Rizikové řízení je další oblastí, kde Společnost nabízí své služby. Pomáhá klientům s identifikací, hodnocením a řízením rizik v oblasti podnikání, finančních služeb a IT. V této oblasti spolupracuje s klienty z různých odvětví, včetně bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky a retailu.

Společnost nabízí také služby v oblasti daňového poradenství. Pomáhá klientům s optimalizací daňových záležitostí a plánováním daňových povinností v souladu s platnou legislativou. Mezi služby v této oblasti patří daňové poradenství v oblasti korporátního a osobního zdanění, mezinárodního zdanění a daňového plánování. Společnost také pomáhá klientům s daňovými kontrolami a spory s daňovými úřady. V této oblasti spolupracuje s klienty z různých odvětví, včetně malých a středních podniků, velkých korporací a neziskových organizací. Daňové poradenství je důležitou službou, která pomáhá klientům s dodržováním daňového zákonodárství a minimalizováním rizik spojených s daňovými povinnostmi.

Klienti

Společnost poskytuje své služby širokému spektru klientů. Mezi nimi jsou malé a střední podniky, velké korporace a neziskové organizace. Společnost se snaží pochopit specifické potřeby svých klientů a nabízí jim personalizovaná řešení, která odpovídají jejich individuálním potřebám. Klienti z různých odvětví využívají služeb Společnosti pro zlepšení svého výkonu a dosažení svých cílů. Spolupráce se zákazníky je pro ni klíčová a snaží se jim nabídnout nejvyšší úroveň služeb.

Mezinárodní přítomnost

Společnost má rozvinutou mezinárodní přítomnost a působí v mnoha zemích světa. Síť kanceláří Společnosti zahrnuje mnoho zemí v Evropě, Asii, Severní a Jižní Americe a v Pacifiku. Díky svému mezinárodnímu zázemí může Společnost nabídnout svým klientům komplexní a přizpůsobivé služby, které odpovídají místním zákonům a předpisům. Mezinárodní přítomnost jí umožňuje rozšířit své obchodní možnosti a vstoupit na nové trhy, což zlepšuje konkurenceschopnost Společnosti. Díky vynikajícímu týmu a globálnímu portfoliu klientů se Společnost řadí mezi přední mezinárodní poradenské firmy.

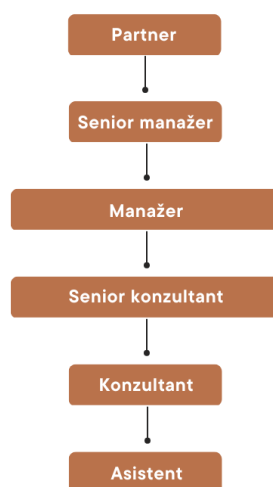
Mezinárodní přítomnost Společnosti je klíčová i v oblasti daňového poradenství. Díky svému globálnímu portfoliu klientů a rozsáhlé síti daňových poradců v mnoha zemích světa může poskytovat kvalitní poradenské služby v oblasti daňových otázek. Poradci se specializují na místní daňové zákony a předpisy a dokážou klientům pomoci minimalizovat rizika spojená s daňovými povinnostmi v různých zemích. To umožňuje klientům Společnosti snížit daňové zatížení a dosáhnout větší efektivity v oblasti daní.

7 Metodologie a kroky BPR

V následujících kapitolách bude provedena analýza a připraven návrh na optimalizaci procesů v Společnosti, pro kterou bylo vybráno oddělení expatriačního poradenství. Toto oddělení bylo zvoleno z důvodu skutečnosti, že autorka této práce zde působí jako daňový konzultant a má tak přímý přístup k informacím a prostředkům potřebným pro provedení výzkumu. Navíc, díky svému zaměstnání v oddělení, autorka získala hluboké znalosti o jeho fungování a struktuře, což ji umožňuje identifikovat klíčové oblasti, kde by optimalizace procesů přinesla největší přínos. Zároveň, optimalizace procesů je důležitou součástí moderního řízení a je neustále vyžadována v konkurenčním prostředí současného trhu. Předkládání inovativních nápadů a řešení může být přínosem pro oddělení, ale také pro autorku jako odborníka v daném oboru, který se neustále vyvíjí.

Oddělení expatriačního poradenství je oddělení v rámci Společnosti, které se specializuje na poradenství v oblasti mezinárodních daní a sociálního zabezpečení pro společnosti, které působí na globálním trhu. Toto oddělení nabízí širokou škálu služeb, včetně řízení mezinárodního přesunu zaměstnanců, strategického plánování mezinárodního zdanění, řízení mezinárodních projektů a dalších. Oddělení expatriačního poradenství se skládá z týmu odborníků na mezinárodní daně a sociální zabezpečení, kteří mají vysokou úroveň odbornosti a zkušeností v oblasti mezinárodního podnikání.

Obecnou hierarchie pozic daného oddělení lze snadno ilustrovat následujícím způsobem.



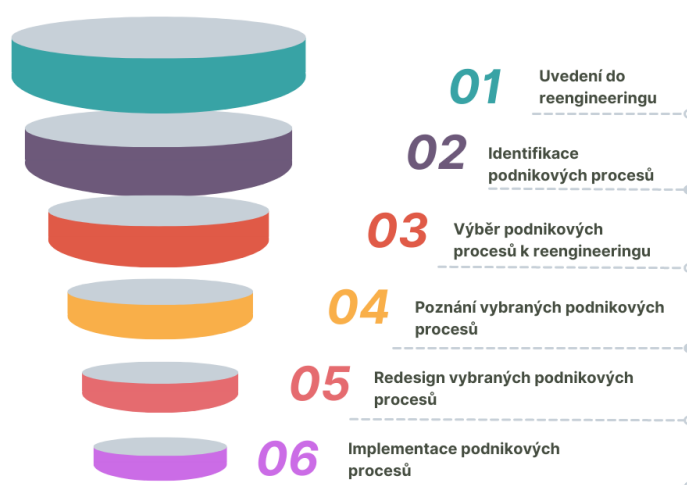
OBRÁZEK 16 HIERARCHIE POZIC V ODDĚLENÍ EXPATRIAČNÍHO PORADENSTVÍ - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

- Partner: Nejvyšší manažerská pozice, odpovědná za strategii a vedení celého oddělení, zajišťování kvalitních služeb a vztahů se zákazníky a klíčovými partnery.
- Senior manažer: Manažer s vysokou úrovní zkušeností, zodpovědný za koordinaci a řízení projektů, vedení týmu a komunikaci se zákazníky.
- Manažer: Zkušený pracovník s vedením týmu, zodpovědný za plánování a koordinaci projektů, vývoj obchodních vztahů a zajištění vysoké kvality služeb.

- Senior konzultant: Odborník s vysokou úrovní zkušeností v oboru daní, který se účastní vývoje a realizace projektů a spolupracuje s manažery na vedení týmů.
- Konzultant: Člen týmu s úkoly jako např. sběr dat, analýza, řešení problémů, prezentace výsledků, spolupráce na vývoji řešení a zlepšení procesů.
- Asistent: Podpůrná pozice, která zahrnuje administrativní a organizační úkoly, jako je např. plánování schůzek, koordinace cestování, řízení kalendářů atd.

V managementu oddělení expatriačního poradenství Společnosti došlo k uvědomění, že je nezbytné optimalizovat zastaralé procesy a aktualizovat procesní mapu, aby se dosáhlo lepšího výkonu. Proto autorka této diplomové práce navrhla způsob, jak lze provést optimalizaci procesů v daném oddělení. Autorka nabízí optimalizaci procesů pomocí zahájení Business Process Reengineering (BPR), což je zásadní přístup ke zlepšení efektivity podnikových procesů. BPR umožňuje detailní analýzu a následnou optimalizaci procesů na základě aktuálních podnikových potřeb a trendů v oboru. Díky této metodě je možné identifikovat a odstranit zbytečné kroky v procesech a zvýšit výkonnost oddělení expatriačního poradenství.

Pomocí následujícího obrázku si znázorníme základní kroky metody Business Process Reengineering (BPR), podle kterých by se mělo při zahájení BPR postupovat.



OBRÁZEK 17 POSTUP BPR - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

V dalších kapitolách diplomové práce autorka představí návrh na optimalizaci procesů oddělení expatriačního poradenství podle metody BPR.

7.1 Uvedení do reengineeringu a identifikace podnikových procesů

V dnešní době svět čelí velkým výzvám, které jsou ovlivněny válkou na Ukrajině a pokračující pandemií COVID-19. Jako reakce na tyto události se uvádějí do platnosti nové zákony a změny daňových předpisů, a proto se zvýšil zájem o daňové poradenství. V důsledku toho se v oddělení expatriačního poradenství zvýšil počet zakázek, a proto je optimalizace nezbytná pro zlepšení efektivity tohoto oddělení.

Především, aby bylo možné zahájit BPR, je nezbytné stanovit důvody a cíle pro Business Process Reengineering.

Důvody pro zahájení BPR:

1) Situace ve světě

- **Válka na Ukrajině:** Válka na Ukrajině vedla ke změnám v mezinárodním obchodu, sankcím a dalším ekonomickým dopadům. Tyto změny mají vliv na daňové aspekty podnikání a vyžadují odborné poradenství pro správné uplatnění daní a dodržování daňových předpisů.
- **Pandemie COVID-19:** Pandemie COVID-19 způsobila významné změny v ekonomice a společnosti, což vedlo k zavedení nových daňových opatření a změn v daňových předpisech. Tyto změny zahrnují podpůrné programy pro podniky a jednotlivce, změny v daních z příjmů a DPH či nové daňové úlevy.

2) Nárůst počtu klientů v důsledku současné situace

V důsledku rostoucího zájmu o daňové poradenství čelí oddělení expatriačního poradenství zvýšenému počtu zakázek a potřebě poskytovat odborné služby klientům. Tento nárůst počtu zakázek může vést k přetížení zaměstnanců, snížení kvality služeb a zvýšení rizika chyb. Reengineering je nezbytný pro zlepšení efektivity oddělení, aby bylo schopno zvládnout rostoucí počet zakázek a poskytovat kvalitní daňové poradenství klientům.

Mezi hlavní stanovené cíle BPR pro výše zmíněné oddělení patří:

- Optimalizace zastaralých procesů: BPR se zaměřuje na zlepšení a optimalizaci zastaralých procesů v oddělení expatriačního poradenství. Tímto způsobem oddělení získá větší efektivitu, snížení nákladů a zkrácení doby realizace zakázek pro klienty. Optimalizace zastaralých procesů může být dosažena eliminací zbytečných kroků a sjednocením více procesů, což povede k větší efektivitě
- Posílení inovací a automatizaci procesů: Jedním z hlavních cílů a záměrů pro BPR, které autorka této diplomové práce spatřuje, je zaměření oddělení na automatizaci procesů. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje zdroji pro vytváření různých rozhraní a aplikací, je pro ni velmi výhodné a klíčové využívat potenciál pro zlepšení procesů. Tato optimalizace by mohla sloužit jako inspirace i pro ostatní podniky a pomoci udržet společnost na vedoucích pozicích v oboru.
- Přehodnocení pracovní náplně a odpovědností zaměstnanců: Přehodnocení pracovní náplně a odpovědností zaměstnanců v rámci BPR je důležité, protože optimalizace procesů často zahrnuje změny v existujících postupech a strukturách. Tyto změny mohou ovlivnit, jakým způsobem jednotliví zaměstnanci přispívají k celkovým cílům Společnosti. Aby byla zajištěna efektivita a úspěšnost implementace BPR, je třeba zajistit, že role a úkoly zaměstnanců jsou v souladu s nově navrženými procesy. Dále, přehodnocení pracovní náplně a odpovědností může odhalit redundance nebo překryvy v odpovědnostech mezi jednotlivými zaměstnanci. Eliminace takových redundancí a zefektivnění odpovědností může vést ke zlepšení produktivity a snížení nákladů.

Jako prvním krokem budou vyjmenovány veškeré oblasti služeb, které oddělení poskytuje svým zákazníkům. Tímto způsobem v dalších krocích lze určit, které aspekty reengineeringu by měly být prioritou.

V rámci této diplomové práce, před výběrem služby určené k optimalizaci v rámci oddělení expatriačního poradenství, si nejprve vyjmenujeme všechny služby, které dané oddělení poskytuje:

- **Příprava daňového přiznání pro fyzické osoby:** Procesy spojené s přípravou daňových přiznání zahrnují shromažďování potřebných informací a dokumentů od klientů, kontrolu a analýzu těchto informací, výpočet daně a vypracování daňových přiznání.
- **Poradenství v oblasti odměňování a benefitů zaměstnanců:** Procesy v této oblasti zahrnují analýzu platových politik a benefitů klientů, navrhování optimalizace odměňování a benefitů, a komunikaci s klienty ohledně těchto návrhů.
- **Služby spojené se sociálním a zdravotním zabezpečením:** Tato oblast zahrnuje procesy spojené s poradenstvím v oblasti sociálního a zdravotního zabezpečení, jako jsou výpočty odvodů, řešení problémů s příspěvkem na sociální a zdravotní pojištění.
- **Poradenství v oblasti vyslání pracovníků do zahraničí:** Procesy v této oblasti zahrnují analýzu národních a mezinárodních daňových a právních předpisů, koordinaci s místními úřady a poskytování podpory klientům při řešení otázek spojených s vysláním pracovníků do zahraničí.

Toto rozčlenění služeb umožňuje oddělení expatriačního poradenství lépe řídit a optimalizovat své činnosti. Je důležité zdůraznit, že jednotlivé procesy se mohou lišit v závislosti na konkrétních požadavcích klientů, což přispívá k flexibilitě a schopnosti oddělení přizpůsobit se individuálním potřebám zákazníků.

7.2 Výběr a poznání vhodných procesů pro reengineering v rámci Společnosti

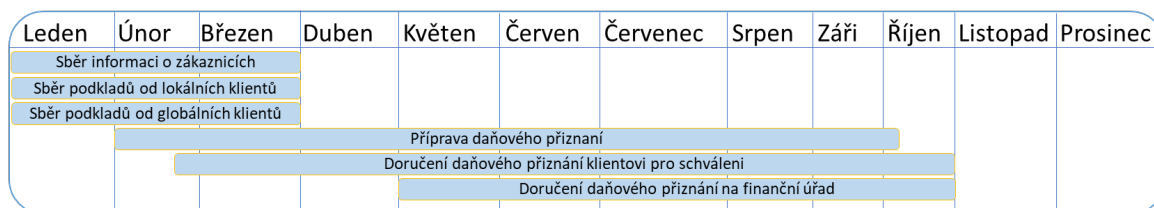
Na základě diskuse s managementem oddělení expatriačního poradenství bylo rozhodnuto, že pro BPR bude vhodné vybrat službu „Příprava daňového přiznání“. Toto rozhodnutí bylo učiněno z několika důvodů: tato služba tvoří největší podíl příjmů oddělení, proces přípravy daňového přiznání je jasně definovatelný a strukturovaný, a také je snadno optimalizovatelný ve srovnání s ostatními procesy poskytování služeb, které se mohou lišit dle jednotlivých požadavků klientů.

Důvody:

- **Jasnost procesu:** Proces přípravy daňového přiznání je jasně definovatelný a strukturovaný, což zjednodušuje jeho optimalizaci a zlepšení efektivity. Na rozdíl od ostatních procesů poskytování služeb, které mohou být méně strukturované, je proces přípravy daňového přiznání snadno sledovatelný a měřitelný.
- **Potenciál pro zlepšení:** Proces přípravy daňového přiznání obsahuje několik kroků, které mohou být optimalizovány za účelem snížení času a nákladů na službu. Toto zahrnuje například automatizaci určitých úkolů, zlepšení komunikace s klienty nebo zefektivnění shromažďování informací a dokumentů.

Kromě výše uvedených důvodů dalším faktorem, který přispěl k výběru služby přípravy daňového přiznání pro BPR, je zájem managementu o automatizaci procesu. Management oddělení expatričního poradenství si uvědomil potenciál automatizace při zlepšování efektivity na poskytování této služby. Automatizace procesu přípravy daňového přiznání může přinést řadu výhod, jako je snížení manuální práce, zkrácení doby potřebné k dokončení procesu a snížení chyb způsobených lidským faktorem.

K analýze a znázornění aktuálních stavů procesu poskytování služby přípravy daňového přiznání je nutné vytvořit časový diagram, na kterém budou znázorněny a vyjmenovány veškeré procesy.



OBRÁZEK 18 PROCESY V RÁMCI POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY PŘÍPRAVY DAŇOVÉHO PŘIZNÁNÍ - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Procesy poskytování služby přípravy daňového přiznání jsou rozloženy napříč celým rokem, a to z důvodu oficiálních termínů pro podání daňového přiznání a možností prodloužení termínu podání. Tento časový rozsah zahrnuje termíny pro podání daňového přiznání bez daňového poradce (do 1. 4.), s daňovým poradcem (do 1. 7.) a možnosti prodloužení termínu podání až do listopadu.

Na začátku roku, typicky v lednu, únoru a březnu, se daňoví poradci zaměřují na shromažďování potřebných informací a dokumentů od klientů, aby mohli začít s přípravou daňových přiznání. V průběhu roku se daňoví poradci věnují přípravě daňových přiznání, analýze finančních údajů a výpočtu daně. Tato činnost zahrnuje také komunikaci s klienty ohledně nejasností nebo potřeby dalších informací. Klienti, kteří si chtějí své daňové přiznání nechat zpracovat daňovým poradcem, mají možnost podat daňové přiznání do 1. 7. Pokud je potřeba prodloužit termín podání, lze termín prodloužit až do listopadu. Toto prodloužení je nutné žádat u příslušného finančního úřadu.





Před zahájením procesu přípravy daňového přiznání je nezbytné, aby klient podepsal a poskytl daňovému poradci plnou moc, která mu umožňuje zastupovat klienta před finančním úřadem. Plná moc je důležitá, protože umožňuje daňovému poradci komunikovat s finančním úřadem a řešit případné problémy nebo otázky týkající se daňového přiznání. Je důležité, aby klient podepsal a odevzdal plnou moc daňovému poradci před 1. dubnem. Tím se zajišťuje, že daňový poradce má dostatek času na zpracování daňového přiznání a řešení případných problémů či otázek s finančním úřadem.

V následujících krocích se budeme věnovat zobrazení aktuálního stavu výše zmíněných procesů v rámci poskytování služby přípravy daňového přiznání pomocí BPMN (Business Process Model and Notation) diagramu. Dále tyto procesy detailně popíšeme a analyzujeme.

BPMN diagramy poskytují vizuální reprezentaci procesů a umožňují lepší porozumění a analyzování jednotlivých kroků. Pro vytvoření těchto diagramů je použita aplikace Microsoft Visio, která nabízí širokou škálu nástrojů a funkcí pro snadnou tvorbu a úpravu BPMN diagramů. Díky těmto

diagramům jsme schopni identifikovat možnosti pro zlepšení a optimalizaci procesů v rámci oddělení expatriačního poradenství.

Předtím, než se budeme věnovat diagramům procesů, je nutné si vysvětlit několik základních vizuálních prvků, které tyto diagramy budou obsahovat:

- Existuje webová platforma, kterou Společnost používá pro komunikaci se svými zákazníky. Tato platforma umožňuje zákazníkům přístup ke svým datům, dokumentům a informacím. Platforma poskytuje zákazníkům možnost sdílet dokumenty se Společností, řešit otázky týkající se daní a správy rizik a získávat přístup k nejnovějším informacím o změnách zákonů a předpisech v různých zemích. Portál také umožňuje zákazníkům vytvářet a sledovat požadavky a řešit problémy. Tato webová platforma je označena na diagramech prvkem 
- Platforma pro uložení firemních dokumentů je prostor, který Společnost používá pro ukládání všech svých podkladů a archivaci. Jedná se o cloudové úložiště, které poskytuje možnost uložit velké množství dat na vzdáleném serveru a umožňuje snadný přístup k těmto datům z různých zařízení. Platforma také umožňuje spolupráci na dokumentech a sdílení souborů s ostatními uživateli v rámci společnosti. Další výhodou je bezpečnost a zabezpečení dat, které jsou uloženy na serveru s vysokou úrovní šifrování. Platforma je tedy důležitým nástrojem pro správu a ukládání důležitých dokumentů a dat, které Společnost potřebuje pro svou činnost. Tato platforma je označena na diagramech prvkem 
- Společnost používá další platformu pro archivaci podkladů, která umožňuje snadné a bezpečné ukládání důležitých dokumentů a dat. Tato platforma umožňuje kategorizaci a organizaci dokumentů podle různých kritérií, jako jsou datum, typ dokumentu nebo název klienta. Díky tomu je snadné a rychlé vyhledávání potřebných dokumentů v rozsáhlém archivu. Platforma pro archivaci podkladů také zajišťuje zabezpečení uložených dat, a to jak před neoprávněným přístupem, tak i před nebezpečím ztráty nebo poškození dat. Tato platforma také umožňuje nastavit různá práva přístupu pro jednotlivé uživatele, což zajišťuje vysokou úroveň ochrany citlivých dat a dokumentů. Další funkcionalitou platformy pro archivaci podkladů je možnost snadného vytváření záloh a replikací dat, což zajišťuje, že data jsou vždy k dispozici a není ohroženo rizikem ztráty. Tato aplikace tedy umožňuje efektivní a bezpečnou správu důležitých dokumentů a dat v rámci Společnosti. Tato aplikace je označena v diagramech prvkem 
- Následujícím prvkem je specializovaný software pro přípravu osobních daňových přiznání. Tento nástroj zjednodušuje a zefektivňuje proces přípravy a kontroly daňových přiznání pro jednotlivce. Tento software je označen v diagramech prvkem 

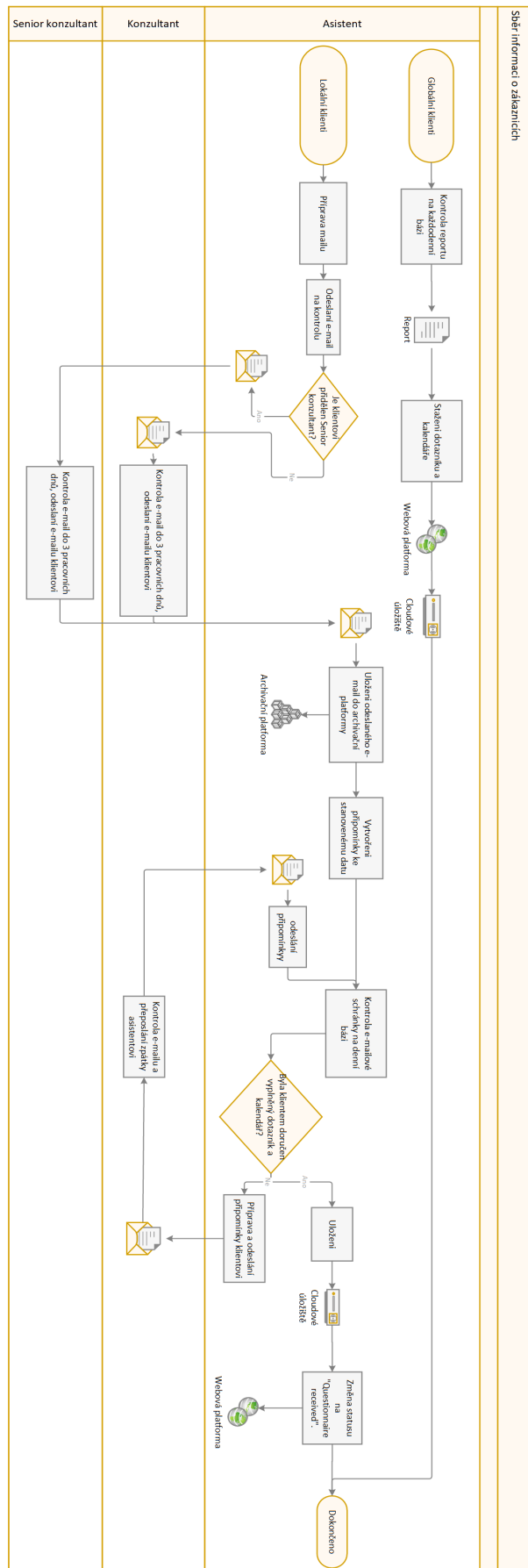
Analýza procesu pro optimalizaci

Sběr informací o zákaznících

Tento proces má za úkol získat potřebné informace od zákazníků, které jsou nezbytné pro přípravu jejich daňových přiznání. Součástí tohoto procesu je žádost zákazníka o vyplnění dotazníku a jeho kalendáře pro uplynulý kalendářní rok. Cílem tohoto procesu je zajistit, aby byly všechny informace správně získány pro přípravu daňového přiznání. Vývoj tohoto procesu závisí na tom, zda jsou zákazníci globální klienti (velké firmy, které působí v několika zemích a využívají poradenské služby

Společnosti) nebo lokální klienti (firmy, které působí pouze v České republice). Hlavním rozdílem je v tom, že pro globální klienty se dotazníky generují přes hlavní kanceláře, konkrétně kanceláře států, kde daný klient sídlí. Pro lokální klienty se sběr dotazníků a kalendáře zajišťuje a koordinuje prostřednictvím pobočky Společnosti přímo v České republice. Na následujícím diagramu je vidět, jak se vývoj tohoto procesu liší podle jednotlivého typu klienta.

V současné době je dotazník pro sběr informací navržen v aplikaci Excel, což může způsobovat komplikace klientům během vyplňování. Konzultanti se často setkávají s tím, že zákazníci odmítají dotazník vyplnit, neboť tento proces může být časově náročný. Alternativně probíhá sběr informací prostřednictvím e-mailové komunikace, avšak tento přístup není dostatečně optimální ani důvěryhodný.

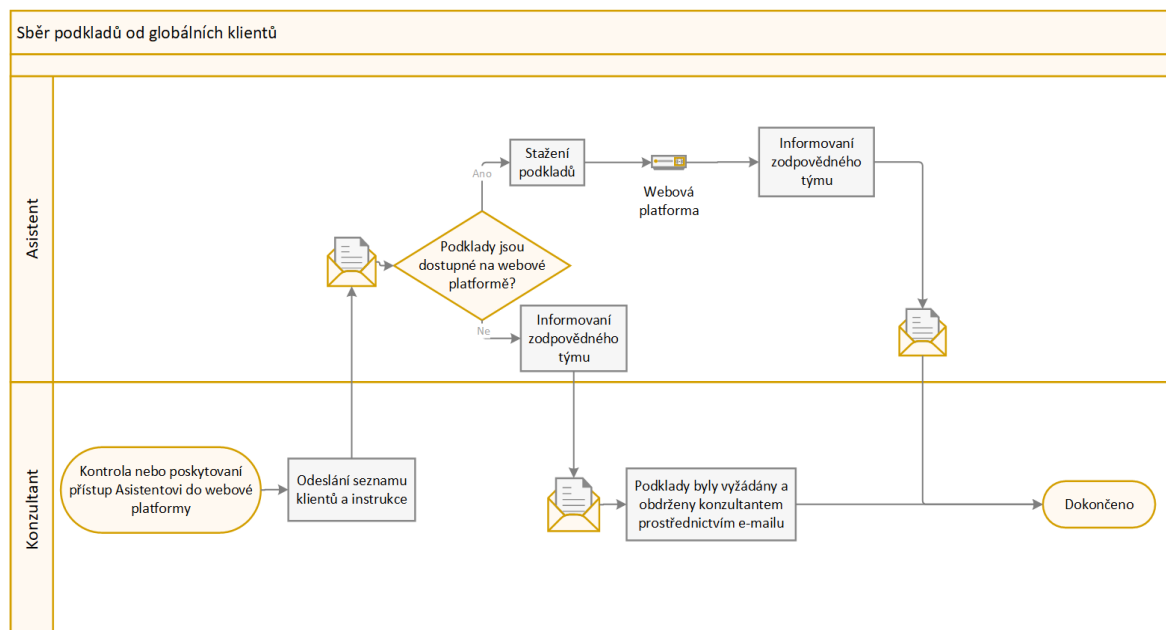


OBRÁZEK 19 AKTUÁLNÍ STAV PROCESU: SBĚR INFORMACÍ O ZÁKAZNÍCÍCH - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Následující dva procesy "Sběr podkladů od lokálních klientů" a "Sběr podkladů od globálních klientů" zahrnují sběr dokumentů od zaměstnavatelů jednotlivců, jako jsou mzdové listy a potvrzení o zdanitelných příjmech. Tedy už interakce se odehrává přímo se zaměstnavateli oprávněných osob pro přípravu daňového priznání v České republice.

Sběr podkladů od globálních klientů

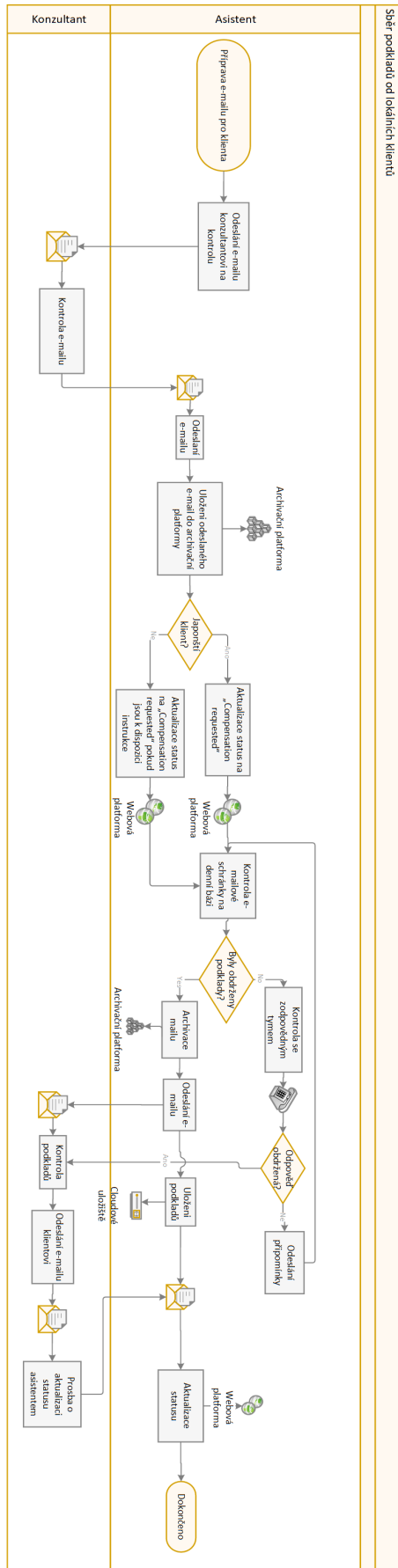
Proces získávání podkladů od globálních klientů zahrnuje stahování všech materiálů z webové platformy. Vedoucí kanceláře Společnosti jsou zodpovědní za shromažďování a nahrávání těchto podkladů na platformy a za komunikaci přímo se zaměstnavateli daňových subjektů.



OBRÁZEK 20 AKTUÁLNÍ STAV PROCESU: SBĚR PODKLADŮ OD GLOBÁLNÍCH KLIENTŮ- VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Sběr podkladu od lokálních klientů

Sběr podkladů od lokálních klientů je řešen přímo kanceláří v České republice, která si podklady vyžádá prostřednictvím e-mailu. E-mail je připraven a odeslán k posouzení asistentem daňového konzultanta, který jej po případné úpravě následně odesílá. Klíčovou součástí tohoto procesu je archivace e-mailové korespondence a monitorování, zda zaměstnavatel daňového subjektu na e-mail reaguje a příslušné dokumenty předává.



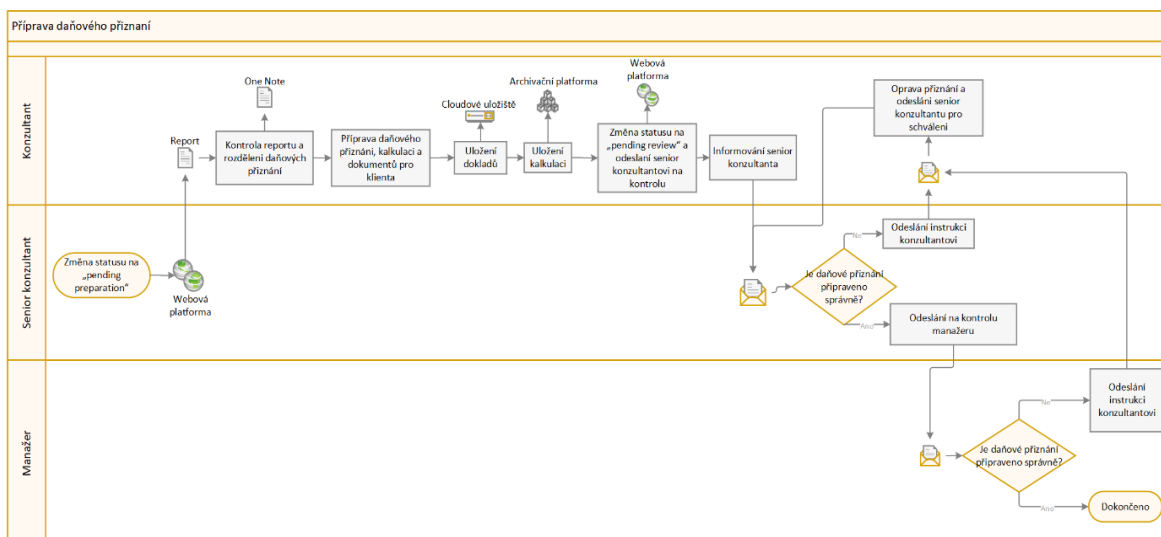
OBRÁZEK 21 AKTUÁLNÍ STAV PROCESU: SBĚR PODKLADŮ OD LOKÁLNÍCH KLIENTŮ- VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Hlavním nedostatkem procesů sběru podkladu od lokálních a globálních klientů je, že proces sběru podkladů od globálních klientů je v porovnání s procesem sběru podkladů od lokálních klientů jednodušší, neboť je koordinován hlavní kanceláří. Proces sběru podkladů od lokálních klientů je rozsáhlejší a zahrnuje příliš mnoho prvků.

Z pohledu autorky diplomové práce jsou současné prvky v procesu sběru podkladů od lokálních klientů ne zcela optimálně uspořádané a jsou obtížně pochopitelné. Zároveň celý proces probíhá pouze s pomocí asistenta, což nepřináší výhody, jelikož konzultant má větší přehled o klientech a tento proces by mohl být realizován rychleji.

Příprava daňového přiznání

Proces přípravy daňového přiznání je obvykle zajišťován konzultantem, který na základě shromážděných informací, jako jsou dotazníky, kalendář klienta, výplatní pásky a potvrzení o zdanitelných příjmech, sestaví daňové přiznání. Následně je zasláno ke kontrole senior konzultantu. Pokud jsou nutné korekce, konzultant by měl přiznání revidovat a znovu ho zaslat senior konzultantu ke kontrole. Poté je daňové přiznání předáno manažerovi k finálnímu schválení.



OBRÁZEK 22 AKTUÁLNÍ STAV PROCESU: PŘÍPRAVA DAŇOVÉHO PŘIZNÁNÍ- VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Autorka diplomové práce identifikuje zásadní milníky v procesu přípravy daňových přiznání, a to zejména v etapách přípravy kalkulací, podkladů pro klienta a následného zpracování samotného přiznání. V současné době jsou dokumenty ukládány do cloudových úložišť a archivačních platformem zvlášť. Efektivnější řešení by spočívalo v implementaci jedné unifikované platformy, která by zajišťovala přípravu, kontrolu a uchovávání daňových přiznání společně se všemi souvisejícími materiály a kalkulacemi.

Doručení daňového přiznání klientovi pro schválení

Doručování daňového přiznání klientovi ke schválení představuje poměrně složitý a komplexní proces. Daňové přiznání může být klientovi předáno ke schválení až po finálním schválení ze strany manažera. Proces je primárně zajišťován asistentem, zatímco konzultant a manažer fungují jako kontroloři.

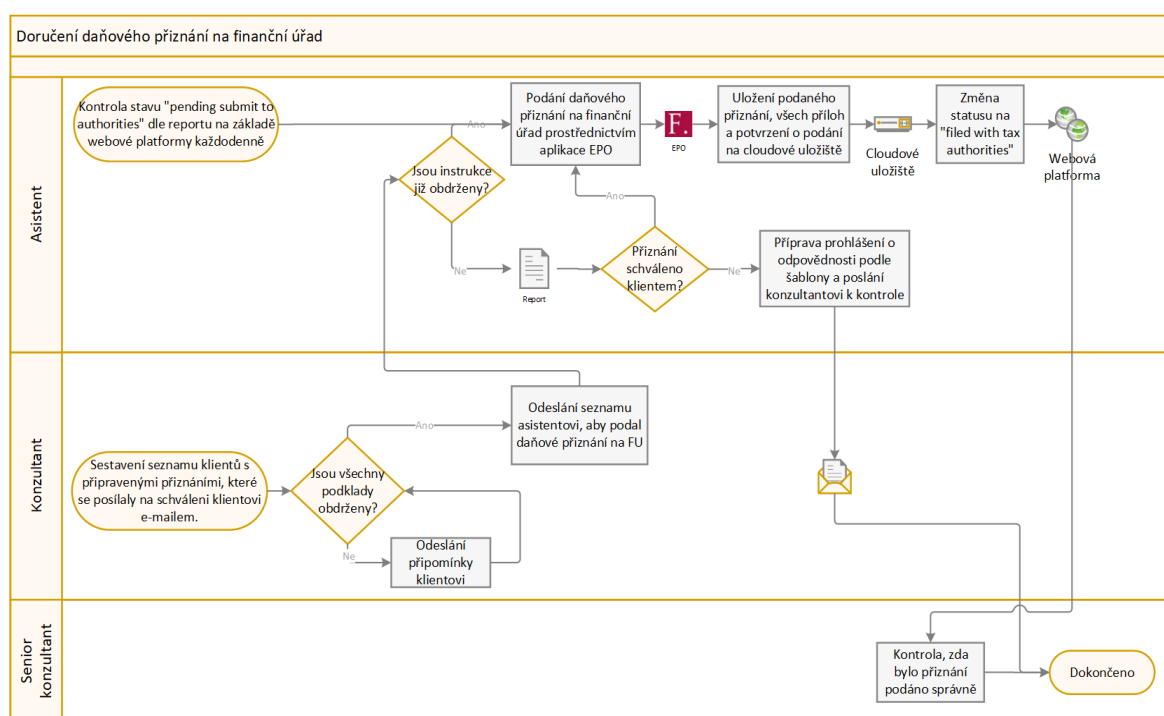
Hlavním rozhodovacím kritériem je, zda bude daňové přiznání zasíláno ke schválení daňovému subjektu prostřednictvím e-mailu nebo přes webovou platformu. Nejčastěji je přiznání nahráno na webovou platformu, kde má klient možnost provést kontrolu a souhlasit s podáním na finanční úřad.

Pokud bylo rozhodnuto o alternativním způsobu doručení, například přání klienta odeslat přiznání ke schválení e-mailem (což se často týká lokálních klientů), asistent by měl připravit e-mail pro klienta a zaslat ho konzultantovi ke schválení. Po schválení asistent e-mail klientovi odesílá.

Zde je možné zefektivnit proces, který probíhá přímo na webové platformě, což lze dosáhnout aktualizací softwaru a eliminací nadbytečných kroků.

Doručení daňového přiznání na finanční úřad

Na základě reportu z webového portálu, který zobrazuje schválení přiznání zákazníkem, či instrukcí od konzultanta, asistent podává daňové přiznání na finanční úřad spolu se všemi přílohami. Přiznání je podáváno prostřednictvím EPO aplikace, a to pomocí datové schránky. Jedná se o online aplikaci, kterou poskytuje Ministerstvo financí ČR, a slouží k podání daňového přiznání přes internet. Aplikace EPO umožňuje podání přiznání jak fyzickým osobám, tak i právnickým osobám a podnikatelům. Uživatelé mohou vyplnit a odeslat daňové přiznání prostřednictvím webového rozhraní aplikace, a to bez nutnosti instalovat jakýkoli software na svůj počítač. Aplikace EPO tak umožňuje rychlejší a jednodušší podání daňového přiznání, a to kdykoliv a odkudkoliv s připojením k internetu. Díky plné moci společnost zastupuje daňový subjekt a následně komunikuje s daňovým inspektorem ohledně daného přiznání. Klient je informován o podání přiznání prostřednictvím webového portálu.



OBRÁZEK 24 AKTUÁLNÍ STAV PROCESU: DORUČENÍ DAŇOVÉHO PŘIZNÁNÍ NA FINANČNÍ ÚŘAD- VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

V závěru této kapitoly autorka dospěla k závěru, že z analýzy daného procesu a ostatních procesů je zřejmé, že veškeré administrativní zatížení je neseno asistentem. V současném nastavení je také zřejmé, že společnost s potenciálem pro automatizaci by mohla výrazně zefektivnit procesy, jako je odesílání daňových přiznání na finanční úřad nebo stahování informací, které by mohla provádět umělá inteligence.

Autorka poukazuje na neefektivitu časového zatížení asistenta v současném nastavení. Navíc po znázornění procesu je možné předpokládat, že konzultant zodpovědný za klienta by mohl tyto procesy vykonávat rychleji, jelikož disponuje větší zkušeností a odborností.

Jedním z dalších aspektů, který autorka zmiňuje, je zbytečně složité a časově náročné aktualizování systémů, kterým asistent věnuje značnou část svého času. Navrhuje proto, aby webová platforma sloužila jako hlavní komunikační bod mezi společností a klientem a zároveň byla jednodušší a

uživatelsky přívětivá jak pro klienty, tak pro zaměstnance společnosti. Tím by se zjednodušily a zefektivnily procesy, ušetřil čas a zlepšila spokojenost klientů i zaměstnanců.

7.3 Návrh na optimalizaci vybraných procesů

V této kapitole autorka diplomové práce představuje svůj návrh na optimalizaci vybraných procesů Společnosti. V dnešní konkurenční a dynamické obchodní sféře je klíčové neustále se přizpůsobovat měnícím se podmínkám a neustále zvyšovat efektivitu a produktivitu firemních procesů.

Jelikož automatizace procesů je jedním z hlavních cílů optimalizace, je nezbytné, aby oddělení expatriačního poradenství komunikovalo s odděleními IT a vývoje, a spolupracovalo s nimi na vývoji nového softwaru a rozhraní. Následující důvody vysvětlují, proč je tato spolupráce klíčová:

- Zvýšení efektivity a rychlosti procesů – automatizace procesů umožní snížení lidské chybovosti a zároveň zkrátí dobu potřebnou k dokončení procesů.
- Snížení nákladů – automatizace procesů může snížit náklady na pracovní sílu a zároveň eliminuje náklady spojené s manuálním zpracováním a ukládáním dokumentů.
- Zlepšení kvality – automatizace procesů zajišťuje konzistentnost a přesnost, což vede k lepší kvalitě výstupů procesů.
- Přehodnocení pracovní náplně pracovníků – přehodnocení pracovní náplně pracovníků může vést ke zvýšení produktivity a snížení zbytečného plýtvání časem. Zaměření se na důležité úkoly a úkoly s vysokou přidanou hodnotou může také zlepšit spokojenost zaměstnanců.

Následující kroky představí návrh autorky diplomové práce na optimalizaci procesu poskytování služby "příprava daňového přiznání", který může Společnosti sloužit jako inspirace při optimalizaci procesu. Návrh obsahuje konkrétní kroky, které by mohly vést ke zlepšení efektivity a produktivity poskytování této služby.

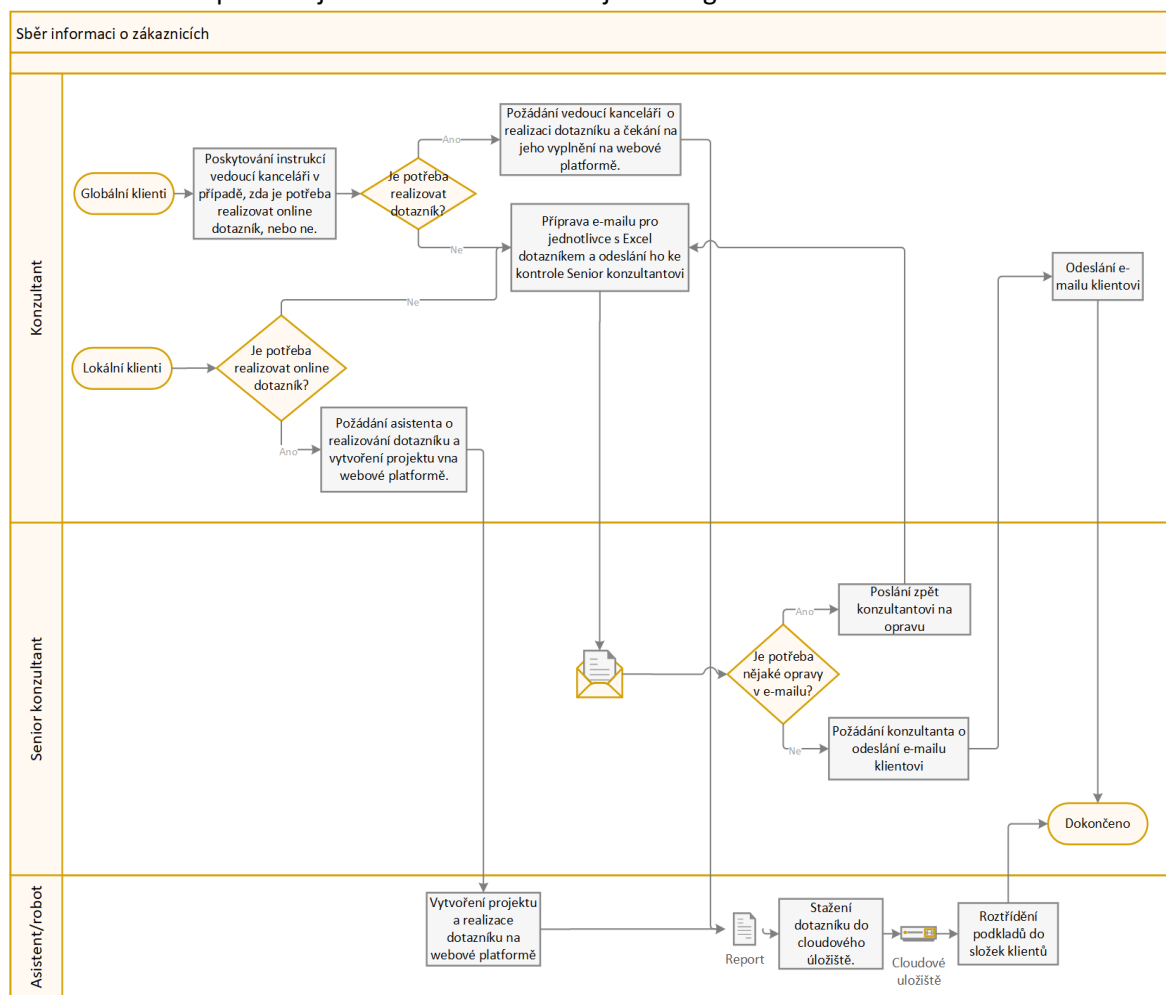
Sběr informací o zákaznících

V kontextu automatizace procesů, jak již bylo zmíněno, je nutné revidovat pracovní náplň zaměstnanců na jednotlivých úrovních, a to konkrétně asistenta, konzultanta a seniorního konzultanta. Dle návrhu autorky diplomové práce by měl být konzultant určen jako hlavní odpovědný subjekt za průběh procesu a komunikaci se zákazníkem, zatímco asistent by se měl soustředit na technologické prvky a plnit roli podpory pro konzultanta.

V kontextu zaměření na inovace autorka navrhuje, aby byl vytvořen požadavek managementem oddělení expatriačního poradenství na IT tým, s cílem navrhnout nový online dotazník pro sběr informací o klientech. Nový dotazník by mohl být součástí webové platformy, ke které již klienti mají přístup a která hraje značnou roli při předávání dokumentů od klienta k odpovědnému týmu. Navrhovaný dotazník by měl být koncipován s ohledem na jednoduchost a uživatelskou přívětivost, což by minimalizovalo dobu potřebnou k vyplnění a snížilo počet zbytečných dotazů konzultantům. Tyto zbytečné dotazy mohou prodloužit dobu komunikace se zákazníkem a zpozdit tak přípravu daňového přiznání. Nový dotazník by usnadnil a zrychlil proces sběru informací od zákazníka.

Je třeba podotknout, že zvýšení spokojenosti zákazníků má zásadní význam a výrazně přispívá k celkové prosperitě společnosti. V souvislosti s tím by mohl být asistent pověřen odpovědností za realizaci dotazníku pro lokální klientelu, včetně koordinace a poskytování technologické podpory.

Z hlediska optimalizace procesů pro globální klienty by bylo přínosnější provádět koordinaci prostřednictvím centrální kanceláře na základě instrukcí konzultanta. Z pohledu autorky je konzultant pro klienta prvním kontaktem v případě dotazů nebo nesrovnalostí a má tak lepší přehled o tom, zda by klientovi měl být dotazník poskytnut k vyplnění, nebo zda bude stačit potvrzení informací e-mailem. Senior konzultant by měl mít roli kontrolora procesu a zasahoval by pouze tehdy, když by bylo třeba ověřit e-maily nebo jinou korespondenci s klientem. Navrhovaná restrukturalizace procesů je znázorněna v následujícím diagramu.



OBRÁZEK 25 NÁVRH ZLEPŠENÉHO STAVU PROCESU: SBĚR INFORMACÍ O ZÁKAZNÍCÍCH- VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

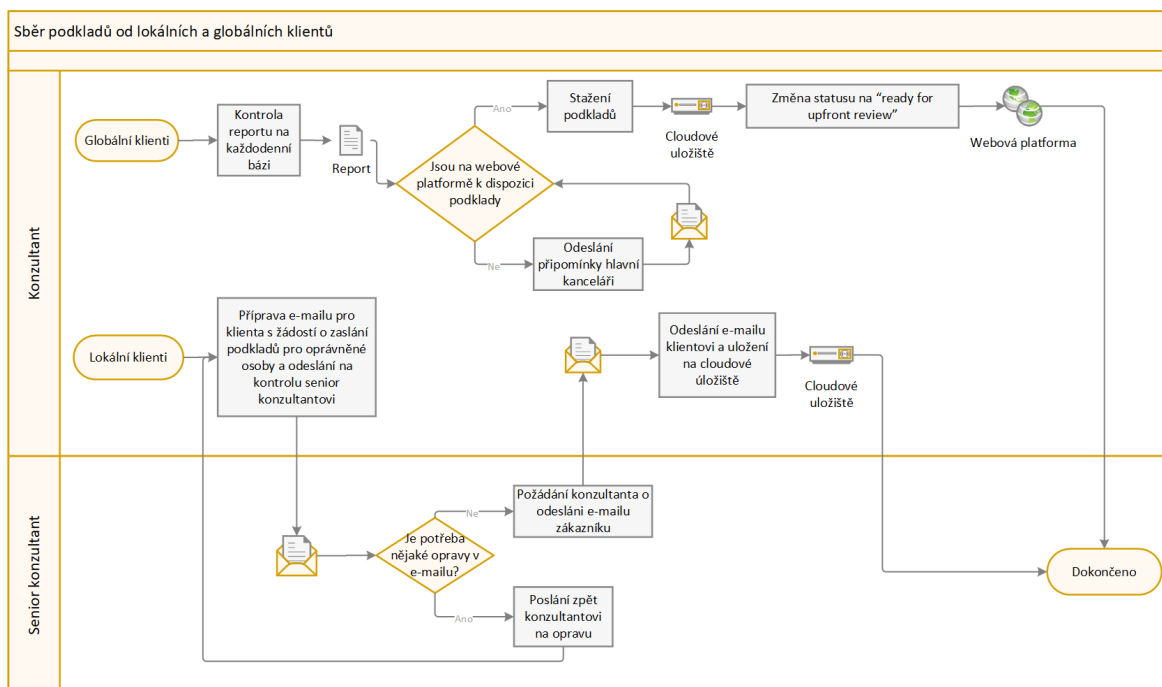
Na obrázku je rovněž zřejmé, že vedle asistenta je uveden jako vykonavatel procesu také robot. To znamená, že proces automatického stahování dotazníků z webové platformy a jejich ukládání do cloudového úložiště by mohl být uskutečněn pomocí automatizované umělé inteligence. Tento proces by mohl být koordinován a sledován asistentem jako hlavním odpovědným za technologickou složku.

Sběr podkladů od lokálních a globálních klientů

Především se zaměříme na inovaci, kterou autorka navrhuje ke zjednodušení procesu koordinace a předávání podkladů mezi společnostmi a zaměstnavateli daňových subjektů. Za účelem urychlení předávání dokumentů je nutné upgradovat stávající webovou platformu na druhou generaci, která bude vylepšena. Nová generace by měla disponovat zjednodušeným rozhraním a umožňovat rychlejší stahování a nahrávání dokumentů než předchozí generace.

Nová generace webové platformy by výrazně urychlila proces sběru informací od globálních i lokálních klientů z několika důvodů. Za prvé, díky vylepšenému rozhraní by bylo možné snadněji nahrávat a stahovat dokumenty. Za druhé, nová platforma by mohla být vybavena pokročilými algoritmy umělé inteligence, což by umožnilo rychlejší a efektivnější zpracování velkého množství dat. Za třetí, senior konzultant by v této nové platformě mohl efektivněji koordinovat a sledovat celý proces, což by přispělo k urychlení a zlepšení výkonu procesu.

V porovnání s předchozími procesy "sběr podkladů od lokálních klientů" a "sběr podkladů od globálních klientů" navrhovaný nový proces integruje oba dílčí procesy. Sběr dokumentů od globálních klientů probíhá prostřednictvím centrální kanceláře za pomoci vylepšené webové platformy. Sběr podkladů od lokálních klientů koordinuje konzultant s využitím webové platformy nebo přes e-mail. Senior konzultant plní roli kontrolora, stejně jako v předchozím procesu. Asistenti již nejsou součástí tohoto procesu, což šetří čas, protože konzultant má větší přehled o klientech a nemusí sdílet informace s asistenty. Asistenti se tak mohou více zaměřit na poskytování technologické podpory.



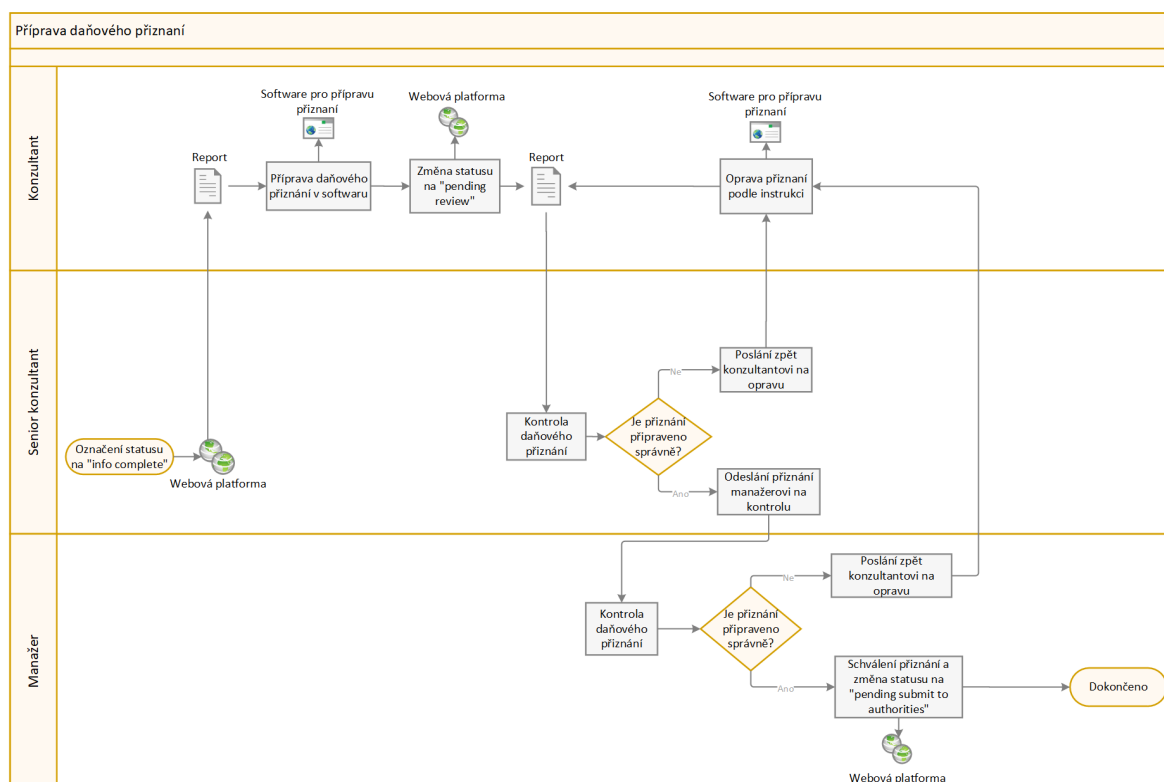
OBRÁZEK 26 NÁVRH ZLEPŠENÉHO STAVU PROCESU: SBĚR PODKLADŮ OD LOKÁLNÍCH A GLOBÁLNÍCH KLIENTŮ - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Autorka diplomové práce tvrdí, že integrace výše zmíněných vylepšení by mohla vést ke zrychlení a zefektivnění procesu sběru informací od globálních a lokálních klientů, což by mělo pozitivně ovlivnit spokojenost klientů a zvýšit produktivitu konzultantů.

Příprava daňového přiznání

Autorce diplomové práce při pohledu na proces přípravy daňového přiznání připadá jako hlavní inovace vynález nástroje, který by umožnil konzultantům, senior konzultantům a manažerům připravit, zkontrolovat a vyhotovit podklady pro klienty. Tento nástroj by přinesl několik klíčových vylepšení:

- Integrace všech kroků: Nástroj by integroval všechny kroky procesu přípravy daňového přiznání, což by zvýšilo efektivitu a snížilo pravděpodobnost chyb. Konzultanti by mohli snadno sledovat postup a udržet přehled o celém procesu.
- Automatická kontrola: Nástroj by obsahoval funkce automatické kontroly, které by pomáhali identifikovat a upozornit na potenciální chyby či nekonzistence v přiznání. Tím by se zvýšila kvalita a přesnost předkládaných dokumentů.
- Šablony a vzory: Nástroj by mohl poskytovat šablony a vzory pro různé druhy daňových přiznání, což by usnadnilo a zrychlilo jejich přípravu.
- Bezpečnost a ochrana dat: Nástroj by zajistil bezpečný přístup k citlivým datům klientů a chránil je před neoprávněným přístupem či zneužitím. To by zvýšilo důvěru klientů v průběhu procesu přípravy daňového přiznání.
- Kontrola: V tomto nástroji by bylo možné daňové přiznání jednoduše zkontrolovat nejen senior konzultantem, ale také manažerem. Tato možnost přidává další úroveň kontroly a zajišťuje, že předložené dokumenty splňují nejvyšší standardy kvality a přesnosti. Navíc umožňuje rychle identifikovat a řešit případné problémy, což vede k vyšší spokojenosti klientů a zefektivnění celého procesu přípravy daňového přiznání.



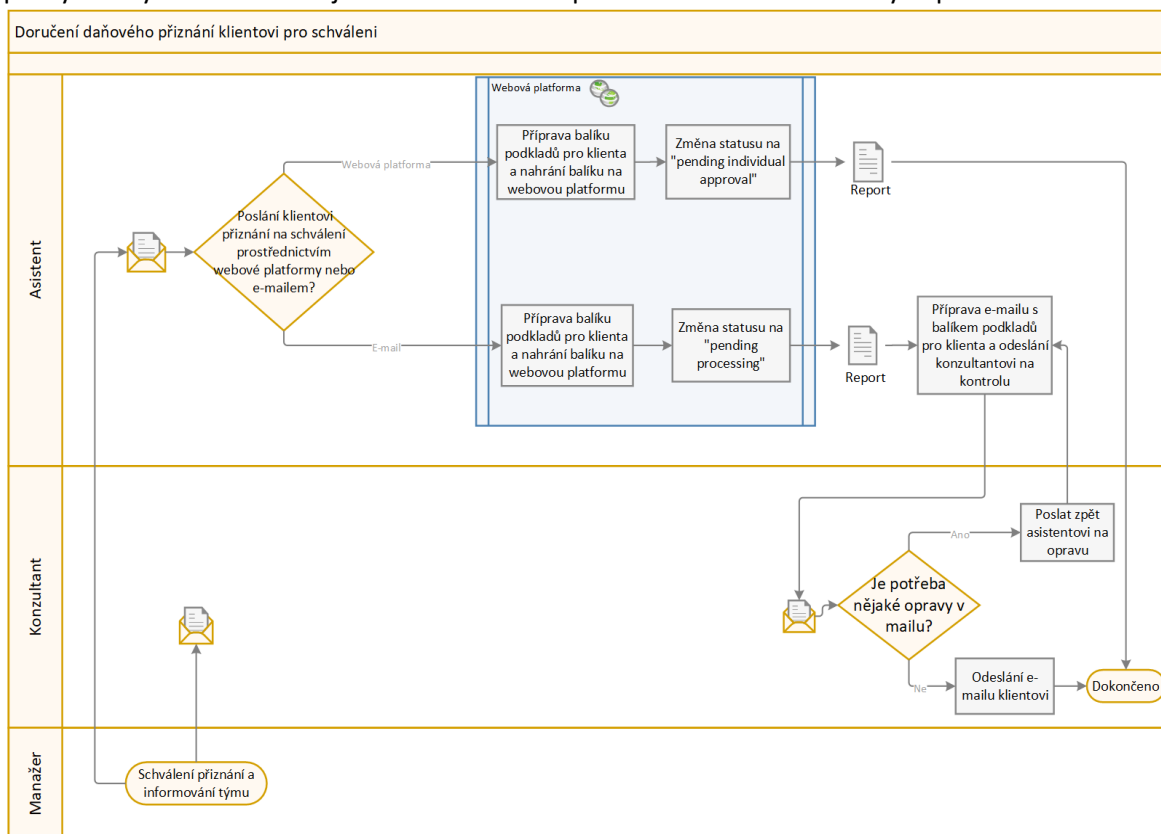
OBRÁZEK 27 NÁVRH ZLEPŠENÉHO STAVU PROCESU: PŘÍPRAVA DAŇOVÉHO PŘIZNÁNÍ- VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Díky novému softwaru by se proces poskytování služby "příprava daňového přiznání" stal efektivnějším, přesnějším a transparentnějším.

Doručení daňového přiznání klientovi pro schválení

Vylepšení procesu doručování daňového přiznání by mohlo být dosaženo prostřednictvím aktualizace webové platformy. Díky této aktualizaci by mohl zákazník kontrolovat daňové přiznání, přidávat případné komentáře a schvalovat ho.

Vzhledem k tomu, že asistent je nyní zodpovědný za technologickou podporu, je nahrávání dokumentů součástí jeho práce. Po schválení manažera by asistent nahrál potřebné dokumenty na webovou platformu a odeslal je klientovi ke schválení. Případně, pokud by si klient přál poslat podklady e-mailem, asistent by mohl připravit tento e-mail a poslat ho konzultantovi. Odeslání e-mailu autorka této diplomové práce by chtěla ponechat na konzultantovi. Tento přístup zajišťuje, že veškeré informace budou správně zpracovány a kontrolovány, což vede k vyšší kvalitě služeb poskytovaných klientům a zjednodušení celého procesu doručování daňových přiznání.



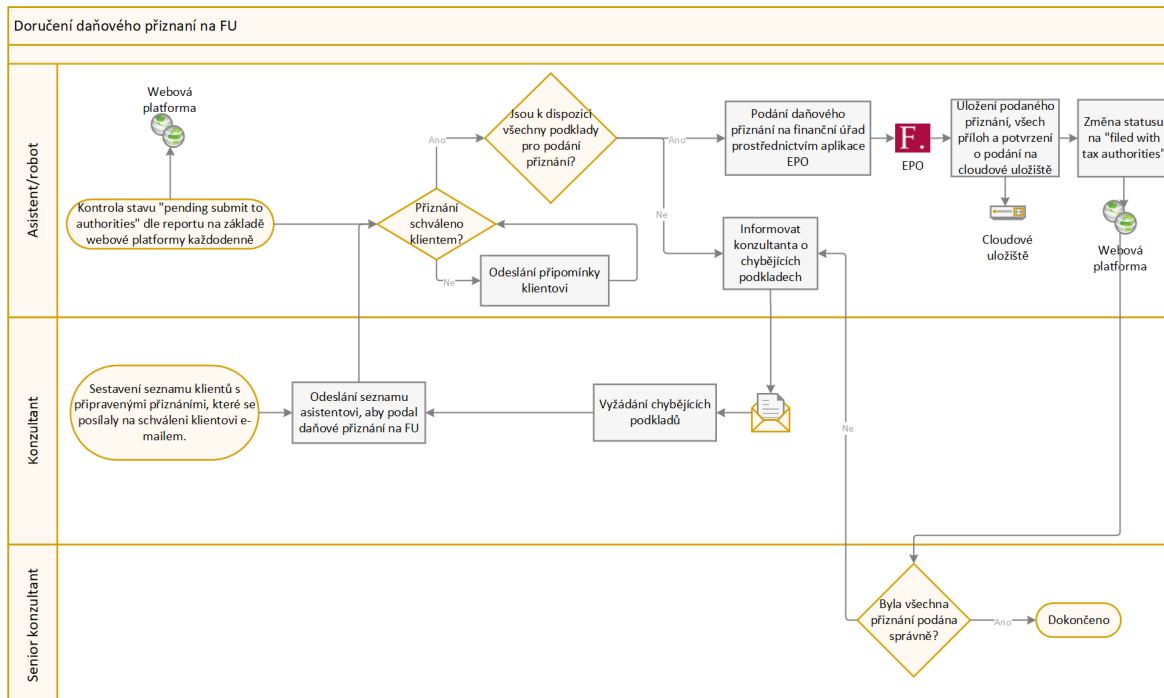
OBRÁZEK 28 NÁVRH ZLEPŠENÉHO STAVU PROCESU: DORUČENÍ DAŇOVÉHO PŘIZNÁNÍ KLIENTOVI PRO SCHVÁLENÍ-VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Doručení daňového přiznání na FU

V rámci své diplomové práce autorka navrhuje přenechat proces doručování daňového přiznání na Finanční úřad asistentovi a robotovi.

Po optimalizaci by proces podání daňového přiznání na Finanční úřad mohl vypadat následovně: Na základě reportu z webové platformy, který zobrazuje aktuální stav daňového přiznání, je nezbytné ověřit, zda jsou k dispozici všechny potřebné podklady pro podání přiznání. V tomto bodě je klíčové

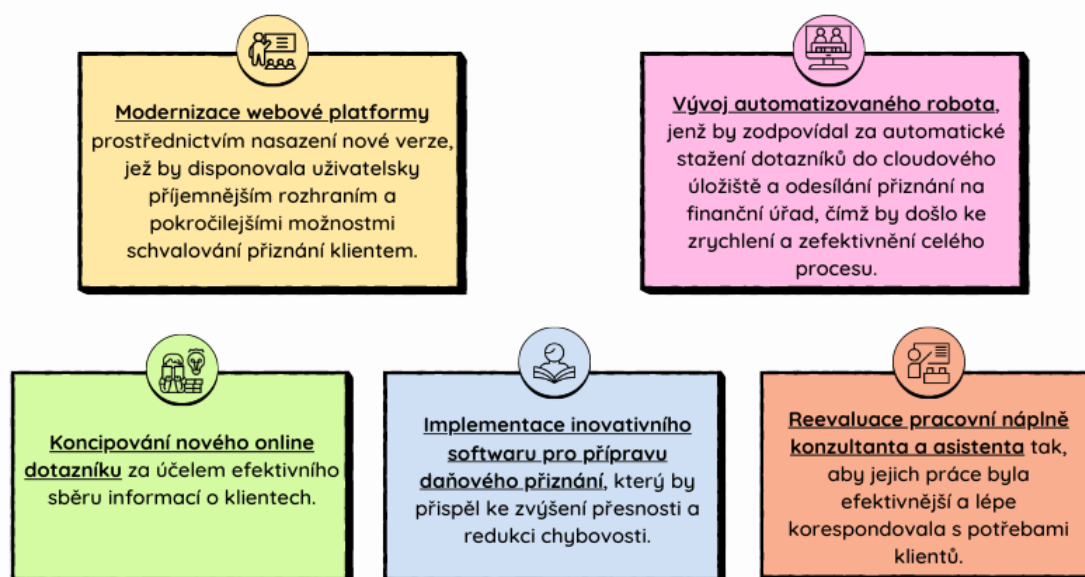
zjistit, zda již klient schválil přiznání, nebo zda asistent provedl kontrolu a ověřil dostupnost všech potřebných dokumentů. Pokud jsou všechny podklady připraveny, robot zajistí včasné podání přiznání. V případě, že by klient schválil přiznání prostřednictvím e-mailu, asistent obdrží instrukce pro podání od konzultanta a v následujících krocích by vývoj procesu vypadal stejně. Senior konzultant by se v daném procesu zapojoval pouze jako koordinátor a kontrolor.



OBRÁZEK 29 NÁVRH ZLEPŠENÉHO STAVU PROCESU: DORUČENÍ DAŇOVÉHO PŘIZNÁNÍ NA FU - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

V závěrečné části této kapitoly diplomové práce autorka hodlá zrekapitulovat veškeré inovace a esenciální návrhy směřující k optimalizaci procesu poskytování služby přípravy daňového přiznání.

Primárními návrhy na zlepšení jsou:



OBRÁZEK 30 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Uvedené inovace a návrhy by měly přinést vylepšení v poskytování služby "příprava daňového přiznání", což by mělo vést k vyšší spokojenosti klientů a efektivnějšímu fungování společnosti. Autorka je přesvědčena, že realizace těchto optimalizačních kroků přinese prospěch jak pro klienty, tak pro samotný podnik.

7.4 Návrh na implementace procesů

V dnešním konkurenčním prostředí je pro společnosti klíčové neustále zlepšovat a inovovat své interní procesy, aby si zajistily růst, efektivitu a úspěch na trhu. V oblasti daňových služeb je příprava daňových přiznání jedním z fundamentálních aspektů, který může významně ovlivnit výkonnost podniku. Cílem této kapitoly je prezentovat navrhovaný koncept implementace optimalizovaného procesu poskytování služby přípravy daňového přiznání, který poslouží jako základní rámec pro společnosti, jež se rozhodnou pro inovaci svých procesů v této oblasti.

Optimalizovaný proces poskytování služby přípravy daňového přiznání se zaměřuje na zjednodušení, urychlení a zvýšení efektivity práce související s přípravou, kontrolou a podáním daňových přiznání. Navrhovaný koncept je založen na detailním zkoumání současných postupů a metod, s přihlédnutím k osvědčeným praktikám a standardům v oboru. Jeho implementace by měla vést ke snížení nákladů, zvýšení produktivity a zlepšení kvality poskytovaných služeb pro klienty.

V předchozí kapitole byly navrženy inovace zaměřené na optimalizaci procesu poskytování služby přípravy daňového přiznání a byly zobrazovány v procesním diagramu. Tato kapitola se zaměřuje na implementaci těchto inovací. Cílem je poskytnout odborný a strukturovaný přístup k implementaci těchto inovací a zároveň zohlednit specifika jednotlivých řešení.

Modernizace webové platformy

Pro úspěšnou implementaci modernizace webové platformy autorka navrhuje následovat strukturovaný a detailně rozpracovaný postup, který zahrnuje tyto kroky:

- 1) Výběr technologických řešení: Na základě analýzy stávající webové platformy a identifikovaných potřeb je nutné vybrat vhodná technologická řešení, která zajistí požadované funkcionality a zlepšení. Toto může zahrnovat výběr webových frameworků, databázových systémů, nástrojů pro integraci s externími službami a dalších relevantních technologií.
- 2) Vytvoření prototypu: Před zahájením implementace je doporučeno vytvořit prototyp nové webové platformy. Prototyp by měl demonstrovat klíčové funkcionality a vlastnosti, které mají být zavedeny. Tímto způsobem lze ověřit, zda navržené řešení splňuje požadavky a očekávání, a případně provést úpravy návrhu před jeho skutečnou implementací.
- 3) Implementace nových funkcionalit a integrace: V této fázi se provádí vývoj a implementace nových funkcionalit a vylepšení, které byly navrženy pro modernizaci webové platformy. To zahrnuje programování, testování a integraci s existujícími systémy a procesy. Během této fáze je důležité zajistit kompatibilitu se stávajícími řešeními a minimalizovat potenciální rizika spojená s přechodem na novou platformu.
- 4) Testování a ověřování: Důkladné testování nově implementovaných funkcionalit a vylepšení je klíčové pro úspěšnou modernizaci webové platformy. Testování by mělo

zahrnovat různé scénáře, které reflektují reálné podmínky provozu a zahrnují jak technické aspekty, tak interakci uživatelů s platformou. Na základě výsledků testování lze identifikovat a opravit případné nedostatky či chyby.

- 5) Školení a podpora uživatelů: Pro úspěšné zavádění modernizované webové platformy je nezbytné zajistit školení a podporu pro všechny uživatele, kteří budou s platformou pracovat.

Robot pro automatizaci procesu

Pro úspěšnou implementaci a zavádění robota, který automaticky stahuje dotazníky do cloudového úložiště a podává daňová přiznání na finanční úřad, autorka doporučuje důkladně rozpracovat následující kroky:

- 1) Analýza požadavků a specifikace: Na základě identifikovaných potřeb a cílů projektu je třeba provést analýzu požadavků a vytvořit detailní specifikaci funkcí a vlastností, které má robot splňovat. Tato fáze zahrnuje také analýzu kompatibility s existujícími systémy a možností integrace s cloudovým úložištěm a aplikaci EPO.
- 2) Výběr technologií a nástrojů: Na základě specifikace je nutné vybrat vhodné technologie a nástroje pro vývoj robota. To může zahrnovat výběr programovacího jazyka, knihoven pro práci s cloudovými službami a automatizaci a dalších relevantních technologií.
- 3) Vývoj a programování robota: V této fázi se provádí vývoj a programování robota na základě specifikací a zvolených technologií. To zahrnuje vytvoření algoritmů pro stahování dotazníků, zpracování dat, automatizaci podávání daňových přiznání a komunikaci s cloudovým úložištěm.
- 4) Testování a ladění: Po vývoji robota je nezbytné provést důkladné testování a ladění jeho funkcí a výkonnosti. Testování by mělo zahrnovat různé scénáře a situace, které mohou nastat při stahování dotazníků, zpracování dat a podávání daňových přiznání. Na základě výsledků testování je možné identifikovat a opravit případné nedostatky či chyby.
- 5) Integrace s existujícími systémy a procesy: Po úspěšném testování a ladění je třeba začlenit robota do stávajících systémů a procesů společnosti. To zahrnuje integraci s cloudovým úložištěm, účetními systémy a komunikaci s finančními úřady.
- 6) Školení a podpora zaměstnanců: Pro úspěšné zavádění nového robota je důležité zajistit školení a podporu pro všechny zaměstnance, kteří budou s robotem spolupracovat nebo jeho výstupy využívat. Školení by mělo pokrýt základní principy fungování robota, jeho výhody a možnosti, a také postupy pro jeho správu a údržbu.
- 7) Monitorování a hodnocení výsledků: Po implementaci a zavádění robota je důležité průběžně sledovat jeho výkonnost a hodnotit dosažené výsledky. To zahrnuje monitorování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jako jsou rychlost stahování dotazníků, úspěšnost podávání daňových přiznání, úspory času a nákladů, a spokojenost uživatelů. Na základě těchto hodnocení je možné provádět další úpravy a optimalizace robota a jeho funkcí.

Nový online dotazník pro klienty

Pro úspěšnou implementaci a zavádění nového online dotazníku je třeba důkladně rozpracovat následující kroky:

- 1) Analýza požadavků a specifikace dotazníku: Na základě identifikovaných potřeb a cílů je třeba provést analýzu požadavků a vytvořit detailní specifikaci dotazníku. Tato fáze zahrnuje analýzu informací, které je třeba získat od klientů, a vytvoření návrhu struktury dotazníku, který bude přehledný a uživatelsky přívětivý.
- 2) Návrh uživatelského rozhraní a zkušenosti: Po vytvoření specifikace dotazníku je třeba navrhnout uživatelské rozhraní a zkušenosti, které zajistí snadné a intuitivní vyplňování dotazníku klienty. Tato fáze zahrnuje vytvoření návrhu grafického rozhraní, navigace a interakce mezi jednotlivými částmi dotazníku.
- 3) Vývoj a implementace dotazníku na webové platformě: V této fázi se provádí vývoj a implementace dotazníku na základě specifikací a návrhu uživatelského rozhraní. To zahrnuje programování dotazníku, jeho integraci do webové platformy, a nastavení potřebných funkcí pro sběr a zpracování získaných informací od klientů.
- 4) Testování a ladění: Po implementaci dotazníku je nezbytné provést důkladné testování a ladění jeho funkcí a výkonnosti. Testování by mělo zahrnovat různé scénáře a situace, které mohou nastat při vyplňování dotazníku klienty, a ověřit správnost získaných informací a jejich zpracování. Na základě výsledků testování je možné identifikovat a opravit případné nedostatky či chyby.
- 5) Školení a podpora zaměstnanců a klientů: Před tím, než Společnost rozhodne o implementaci dotazníku, je nezbytné provést informování všech zákazníků o této změně, zajistit jejich školení a v případě potřeby rozeslat návod k vyplnění dotazníku. Je nutné uskutečnit školení pro konzultanty, kteří tento dotazník budou používat jako podklad pro přípravu daňového přiznání, aby se mohli orientovat ve výsledcích, ale i aby v případě nutnosti mohli klientům poradit s řešením problémů.

Nový software pro přípravu daňového přiznání

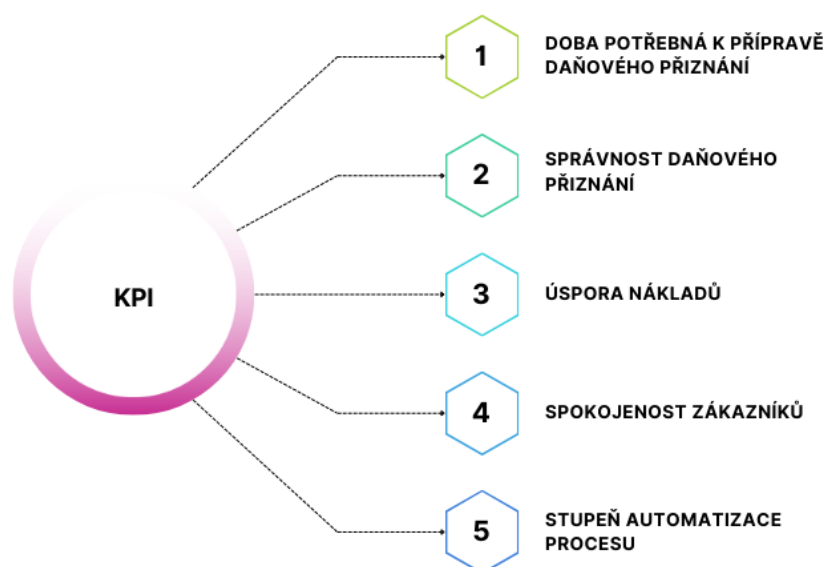
Následující kroky autorky diplomové práce demonstrují postup, který může být dodržen pro úspěšné zavedení nového softwaru pro přípravu daňového přiznání:

- 1) Definice požadavků: Tento krok zahrnuje identifikaci klíčových funkcí a vlastností, které by měl software mít pro usnadnění procesu přípravy daňového přiznání, stanovení rozpočtových omezení a požadavků na technickou podporu, a zohlednění specifických potřeb firmy, jako jsou zákonné požadavky nebo integrace s existujícími systémy.
- 2) Výběr vhodného softwaru: V tomto kroku je třeba prozkoumat dostupné možnosti na trhu a porovnat jejich funkcionalitu, cenové nabídky a recenze uživatelů. Dále je vhodné vyžádat si prezentace a/nebo demo verze produktů od vybraných poskytovatelů a vyhodnotit možnosti z hlediska splnění požadavků, aby byl proveden finální výběr.
- 3) Získání licence a instalace softwaru: Nákup licence a zajištění instalace na všech potřebných zařízeních, testování a ověření správné funkčnosti softwaru.

- 4) Školení konzultantů a manažerů: V tomto kroku je nutné organizovat školení pro klíčové zaměstnance, kteří budou software používat. Je důležité zajistit dostupnost školicích materiálů, tutoriálů a podpory pro další sebevzdělávání.
- 5) Import a migrace dat: Tento krok zahrnuje přenos existujících dat, jako jsou účetní záznamy a informace o klientech, do nového softwaru. Je třeba zajistit správnou konverzi dat a jejich integritu během migrace.
- 6) Implementace a zavedení softwaru: V tomto kroku je nutné zajistit správnou integraci nového softwaru do firemních procesů a komunikaci se zaměstnanci o změnách a nových postupech. Je důležité sledovat úspěšnost implementace a případně provádět úpravy.
- 7) Revize a zpětná vazba: Tento poslední krok zahrnuje pravidelné sledování účinnosti softwaru a shromažďování zpětné vazby od uživatelů. Na základě této zpětné vazby je možné provádět úpravy a zlepšovat software, aby lépe vyhovoval potřebám firmy.

V průběhu implementace optimalizovaného procesu poskytování služby přípravy daňového přiznání je klíčovým krokem neustálé sledování a zlepšování procesu. Aby bylo možné účinně monitorovat pokrok a výkonnost, je nutné zavést klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Tyto ukazatele umožňují organizacím měřit úspěch implementace a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení nebo úpravu.

Autorka diplomové práce navrhuje zavést následující KPI pro měření úspěchu implementace optimalizovaného procesu přípravy daňového přiznání.



OBRÁZEK 31 KPI - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

- Doba potřebná k přípravě daňového přiznání: Měření průměrné doby, která je potřebná pro zpracování jednoho daňového přiznání, umožňuje sledovat efektivitu a rychlost procesu.
- Správnost daňového přiznání: Procento správně vypracovaných daňových přiznání je ukazatelem kvality služby a spolehlivosti softwaru.

- Úspora nákladů: Měření úspor nákladů v důsledku implementace optimalizovaného procesu, například snížení chyb nebo zkrácení doby přípravy daňových přiznání, pomáhá hodnotit finanční přínosy.
- Spokojenost zákazníků: Hodnocení spokojenosti zákazníků s poskytovanou službou je klíčovým ukazatelem úspěchu projektu a jeho dopadu na podnikání.
- Stupeň automatizace procesu: Měření míry, do jaké jsou jednotlivé kroky procesu přípravy daňového přiznání automatizovány, pomáhá identifikovat potenciální oblasti pro další zefektivnění a snížení chybovosti.

Zavedením těchto KPI do procesu přípravy daňového přiznání lze sledovat úspěch implementace optimalizovaného procesu a identifikovat oblasti, které vyžadují další zlepšení nebo úpravu. To by umožnilo Společnosti dosáhnout maximální efektivity a zvýšit spokojenost zákazníků s poskytovanou službou.

Závěr

Cílem dané diplomové práce bylo analyzovat proces poskytování vybrané daňové poradenské služby v nadnárodní společnosti z perspektivy daňového konzultanta a navrhnout následnou optimalizaci procesů s cílem zvýšit jejich efektivitu.

Pro účely optimalizace bylo zvoleno oddělení expatriačního poradenství, ve kterém autorka této diplomové práce působí jako daňový konzultant. Jako služba pro optimalizaci byla zvolena příprava daňového přiznání, neboť tato služba představuje největší podíl příjmů daného oddělení a zároveň proces přípravy daňového přiznání je jasně definovatelný, strukturovaný a snadno optimalizovatelný ve srovnání s ostatními procesy poskytování služeb, které se mohou lišit v závislosti na individuálních požadavcích klientů.

Autorka diplomové práce navrhla uplatnit metodu Business Process Reengineering (BPR) při optimalizaci procesu, jelikož tato metoda umožňuje provést zásadní změny v procesu a následně je optimalizovat. Po analýze současných stavů procesů, identifikaci nedostatků a klíčových bodů, byly v praktické části práce zmapovány optimalizované procesy a navrženy několik inovací zaměřených na zefektivnění a automatizaci těchto procesů. Implementace těchto změn přispívá ke zrychlení přípravy daňového přiznání a následně ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Autorka navrhuje následující inovativní řešení pro optimalizaci procesů:

- Modernizace webové platformy
- Vývoj automatizovaného robota pro stažení dotazníků, jejich uložení do cloudového úložiště a odesílání daňových přiznání na finanční úřad
- Vytvoření nového online dotazníku
- Implementace inovativního softwaru pro přípravu daňového přiznání
- Reevaluace pracovní náplně konzultanta a asistenta

V následující části byly prezentovány konkrétní postupy pro implementaci jednotlivých inovací, které mohou sloužit jako návod při skutečné realizaci, pokud společnost souhlasí se zavedením navrhovaných inovací do procesu.

Důležitou součástí implementace procesu je neustálé zlepšování a monitorování stavu procesu, které lze sledovat pomocí správně nastavených KPI (klíčových výkonnostních ukazatelů). Autorka navrhuje následující KPI pro sledování efektivity optimalizovaných procesů:

- Doba potřebná k přípravě daňového přiznání
- Správnost daňového přiznání
- Úspora nákladů
- Stupeň automatizace procesu
- Spokojenost zákazníků

Výsledky této diplomové práce mohou být přínosné pro všechny společnosti působící v oblasti daňového poradenství, které chtějí zlepšit své procesy a konkurenceschopnost. Díky analýze

současné situace a návrhu na optimalizaci podnikových procesů, mohou společnosti získat konkrétní doporučení na zlepšení svých procesů a následně je implementovat do svého provozu.

Také pro vědeckou oblast mohou výsledky této diplomové práce být přínosné, neboť se zaměřuje na oblast optimalizace podnikových procesů, která je stále velmi aktuální a významná v oblasti řízení podniků. Do budoucna by výzkum mohl rozšířit tuto problematiku na další oblasti činnosti podniků a zkoumat další přístupy k optimalizaci procesů, které by mohly přinést další zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti. To by mohlo zahrnovat například analýzu výhod a nevýhod různých technologií automatizace nebo zkoumání vlivu organizační kultury na úspěch optimalizačních iniciativ.

Seznam použité literatury

1. ATTARAN, Mohsen a Glenn G. WOOD. How to succeed at reengineering. Management Decision [online]. 1999, 37(10), 752-757 [cit. 2023-04-23]. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi:10.1108/00251749910302845
2. BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. Modelování a optimalizace podnikových procesů. Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
3. BESTERFIELD, DALE H., CAROL BESTERFIELD-MICHNA, GLEN H. BESTERFIELD, MARY BESTERFIELD-SACRE, HEMANT URDHWARESHE a RASHMI URDHWARESHE. Total Quality Management. REVISED THIRD EDITION. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.: Pearson Education in South Asia, 2012. ISBN 9788131764961.
4. CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. rozšířené a aktualizované. vyd. Praha: Grada, 2003, 155 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
5. ČESKO. Zákon č. 280/2009 Sb. In: Zákon daňový řád. ročník 2009.
6. ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb. In: Zákon České národní rady o daních z příjmů. ročník 1992.
7. ČESKO. Zákon č. 235/2004 Sb. In: Zákon o dani z přidané hodnoty. ročník 2004.
8. ČESKO. Zákon č. 353/2003 Sb. In: Zákon o spotřebních daních. ročník 2003.
9. ČESKO. Zákon č. 338/1992 Sb. In: Zákon České národní rady o dani z nemovitých věcí. ročník 1992.
10. FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
11. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
12. HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-x.
13. HANDY, Charles B. Understanding organizations. 3. vyd. London: Penguin Books, 1985. ISBN 9780140091106.
14. HESS, Thomas a Leo BRECHT. State of the Art des Business Process Redesign. 1. Springer Fachmedien Wiesbaden, 1995. ISBN 978-3-409-13786-7.
15. HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. Reengineering podnikových procesů. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-759-0.
16. JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9
17. KLEIN, Mark M. a Raymond L. MANGANELLI. The Reengineering Handbook : A Step-by-Step Guide to Business Transformation. US: AMACOM, 1994. ISBN 978-0814402368.

18. KŘIVÁNEK, Mirko. Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.
19. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
20. PANAGACOS, Theodore, 2012. The Ultimate guide to business process management: Everything You Need to Know and How to Apply It to Your Organization. North Charleston: Createspace Independent Pub. ISBN 9781477486139
21. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. Management. 11th ed. Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2.
22. ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
23. ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
24. SMITH, Adam. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut, 2016. ISBN 978-80-86389-60-8.
25. STURDY, Graham R. Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety. 1. 12 Back Chapman Street, Newcastle upon Tyne, NE6 2XX, UK: Cambridge Scholars Publishing, 2010. ISBN 978-1-4438-2509-2.
26. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN isbntištěnéknihy978-80-271-0075-0.
27. SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3938-0.
28. ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
29. WESKE, Mathias. Business process management: concepts, languages, architectures. Berlin: Springer, c2007. ISBN 978-3-540-73521-2.

Internetové a elektronické zdroje

1. Going lean in the NHS [online]. NHS Institute for Innovation and Improvement, 2007 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.england.nhs.uk/improvementhub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Going-Lean-in-the-NHS.pdf>
2. KLIMEŠ, Cyril. Modelování podnikových procesů [online]. Ostravská univerzita v Ostravě, 2014 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://web.osu.cz/~Zacek/mopop/mopop.pdf>
3. Komora daňových poradců České republiky [online]. 2023 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.kdpcr.cz/o-nas/historie-komory>.
4. MIT 90's. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 16.07.2015 [cit. 23.04.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mit-90s>
5. PYZDEK, Thomas a Paul A. KELLER. The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels [online]. Third Edition. United States: McGraw-Hill Companies, 2010 [cit. 2023-04-23]. ISBN 978-0-07-162337-7. Dostupné z: <https://www.mtcbh.net/mt-content/uploads/2017/01/6-sigma-handnbook.pdf>
6. What is BPM? A Guide to Business Process Management (2022). HappyFox [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.happyfox.com/what-is-business-process-management/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři základní charakteristiky podniku – Vlastní překlad (Robbins a Coulterová, 2012, s.7).	7
Obrázek 2 Kritické faktory úspěchu podniku (managementmania, 2015).	8
Obrázek 3 Základní schéma podnikového procesu (Řepa, 2007, s.15).	10
Obrázek 4 Tři vlny BPM (Šmída, 2007, s.167).	16
Obrázek 5 Životní cyklus podnikového procesu (Weske, 2007, s.12).	17
Obrázek 6 Životní cyklus bpm (HappyFox, n.d.)	18
Obrázek 7 Matice much (Fišer, 2014, s.59)	19
Obrázek 8 Trojúhelník ssk (Fišer, 2014, s.97)	20
Obrázek 9 Manažerský styl (Fišer, 2014, s.91)	22
Obrázek 10 Pyramida procesní maturity (Fišer, 2014, s.103)	23
Obrázek 11 PDSA cyklus (Besterfield a kol., 2012, s.110)	26
Obrázek 12 Flow objects (Klimeš, 2014, s.34)	34
Obrázek 13 Connecting objects (Klimeš, 2014, s.35)	35
Obrázek 14 Swimlanes (klimeš, 2014, s.35)	35
Obrázek 15 Artifacts (Klimeš, 2014, s.36)	36
Obrázek 16 Hierarchie pozic v oddělení expatriačního poradenství - Vlastní zpracování	46
Obrázek 17 Postup BPR - Vlastní zpracování	47
Obrázek 18 Procesy v rámci poskytování služby přípravy daňového přiznání - Vlastní zpracování	50
Obrázek 19 Aktuální stav procesu: Sběr informací o zákaznících - Vlastní zpracování	53
Obrázek 20 Aktuální stav procesu: Sběr podkladů od globálních klientů- Vlastní zpracování	54
Obrázek 21 Aktuální stav procesu: Sběr podkladu od lokálních klientů- Vlastní zpracování	55
Obrázek 22 Aktuální stav procesu: Příprava daňového přiznání- Vlastní zpracování	56
Obrázek 23 Aktuální stav procesu: Doručení daňového přiznání klientovi pro schválení- Vlastní zpracování	58
Obrázek 24 Aktuální stav procesu: Doručení daňového přiznání na finanční úřad- Vlastní zpracování	59
Obrázek 25 Návrh zlepšeného stavu procesu: Sběr informací o zákaznících- Vlastní zpracování...	61
Obrázek 26 Návrh zlepšeného stavu procesu: Sběr podkladů od lokálních a globálních klientů - Vlastní zpracování	62
Obrázek 27 Návrh zlepšeného stavu procesu: Příprava daňového přiznání- Vlastní zpracování	63
Obrázek 28 Návrh zlepšeného stavu procesu: Doručení daňového přiznání klientovi pro schválení- Vlastní zpracování	64
Obrázek 29 Návrh zlepšeného stavu procesu: Doručení daňového přiznání na FU - Vlastní zpracování	65
Obrázek 30 Návrhy na zlepšení - Vlastní zpracování	65
Obrázek 31 KPI - Vlastní zpracování	69

