

Univerzita Pardubice

Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza důvodů pro opravy (post-clearance modifications) a návrh
na odstranění hlavních příčin

Jiří Šabatka

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří Šabatka
Osobní číslo: D11255
Studijní program: B3709 Dopravní technologie a spoje
Studijní obor: Management, marketing a logistika ve spojích
Název tématu: Analýza důvodů pro opravy (post-clearance modifications)
a návrh na odstranění hlavních příčin
Zadávací katedra: Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Obecná charakteristika firmy DHL
2. Analýza stávajících důvodů pro opravy
3. Návrh opatření na redukci chybovosti v moderním plánování

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Daniel Salava, Ph.D.

Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **29. listopadu 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. května 2014**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 5. 2014

Jiří Šabatka

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Danielu Salavovi, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce a také konzultantovi ze společnosti DHL Pavlu Navrátilovi za poskytnuté informace a spolupráci.

ANOTACE

V první části se práce zabývá obecnou charakteristikou společnosti DHL. Dále se zaměřuje na chybovost společnosti, která je sledována a zaznamenávána. Tato práce se bude zabývat analýzou těchto záznamů a jejich vyhodnocení. V poslední části je shrnuto několik možných důvodů, které by mohly mít za následky chybovost. U každého z uvedených důvodů je také návrh, jak by se tento problém dal řešit.

KLÍČOVÁ SLOVA

DHL, TARIC, celní deklarant, chybovost, redukce chybovosti

TITLE

Analysis of the reasons for the corrections (post-clearance modifications) and proposal to eliminate the main causes

ANNOTATION

The first part deals with the general characteristics of DHL. It also focuses on the error rate of the company that is monitored and recorded. This thesis will deal with the analysis of these records and their evaluation. The last section summarizes several possible reasons that could have consequences for errors. For each of these reasons, it is also a suggestion how to solve this problem.

KEYWORDS

DHL, TARIC, customs declarant, error rate, reduction of errors

Obsah

ÚVOD	9
1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY DHL	10
1.1 Historie DHL	10
1.2 Rozdělení divizí	12
1.2.1 DHL Express	12
1.2.2 DHL Global Forwarding, Freight.....	14
1.2.3 DHL Supply Chain.....	15
1.3 Průmyslové sektory	15
1.4 Mise a vize DHL.....	16
1.5 Pojmy	17
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH DŮVODŮ PRO OPRAVY	19
2.1 Hlavní rozdělení chyb.....	19
2.2 Analýza chybovosti.....	20
2.2.1 Leden 2013.....	21
2.2.2 Únor 2013	22
2.2.3 Březen 2013	23
2.2.4 Duben 2013.....	23
2.2.5 Květen 2013	24
2.2.6 Červen 2013	25
2.2.7 Červenec 2013.....	26
2.2.8 Srpen 2013	27
2.2.9 Září 2013	28
2.2.10 Říjen 2013.....	29
2.2.11 Listopad 2013.....	30
2.2.12 Prosinec 2013.....	31
2.2.13 Roční analýza	32
3 NÁVRH OPATŘENÍ NA REDUKCI CHYBOVOSTI V MODERNÍM PLÁNOVÁNÍ.....	37
3.1 Nepozornost.....	37

3.2 Orientace v TARICu	39
3.3 Syndrom vyhoření	40
3.4 Vztahy na pracovišti a kultura organizace	41
3.5 Nevědomost	42
3.6 Malá motivace	43
3.7 Nezájem o práci	44
3.8 Fluktuace	45
3.9 Ostatní problémy	46
ZÁVĚR	48
POUŽITÁ LITERATURA	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	52

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zpočátku zabývá obecnou charakteristikou společnosti DHL. Dále analyzuje současný stav chybovosti u společnosti. Jedním z úkolů DHL je doručování zásilek. V dnešní době má DHL spoustu konkurentů, zákazníci mají stále větší požadavky a nároky na firmu, proto je důležitá zejména rychlost doručení. Ve snaze o rychlé doručení mohou nastat chyby, které DHL pečlivě sleduje a dělá si záznamy. Cílem práce je snaha o analyzování zaznamenaných dat a navrnutí několika možností pro snížení chybovosti.

Toto téma jsem si zvolil, protože odvětví expresního doručování je v dnešní době nedílnou součástí každodenního fungování společnosti. Podle statistik také roste počet lidí, kteří nakupují online. Nákupy online souvisí s doručováním zásilek a tím, že roste počet lidí nakupujících online, roste i počet zásilek, které je třeba doručit. S rostoucím počtem online nákupů přibývá i konkurence. I to je jeden z důvodů proč jsem si vybral téma od společnosti DHL. I přes silnou konkurenci se společnost DHL umísťuje na předních příčkách v počtu doručených zásilek.

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol.

První kapitola se bude zabývat představením společnosti DHL. Jako první bude uvedena historie společnosti až do současnosti. Dále se bude zabývat rozdělením divizí, které budou podrobně rozepsány do jednotlivých služeb. Každé průmyslové odvětví má své charakteristické znaky a požadavky na dodavatelský řetězec, proto zde budou uvedeny průmyslové sektory. Konec této kapitoly se bude zabývat misemi a cíli společnosti.

V druhé kapitole budou vysvětleny stávající chyby u společnosti. Dále pomocí grafů a interních dat bude provedena analýza současného stavu chybovosti. Prvně bude vytvořena analýza pro jednotlivé měsíce, dále bude vytvořena analýza celého roku 2013 a nakonec analýza ročních období roku 2013 s porovnáním ročních období za posledních 16 let.

Ve třetí, závěrečné kapitole budou uvedeny možné důvody chybovosti podle výsledků z vytvořených analýz. Tyto důvody byly navrženy z vlastních zkušeností s prací s lidmi. Každý z těchto důvodů má také návrh, který by měl snížit celkovou chybovost.

1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY DHL

DHL Express (Czech Republic) s.r.o. je společnost, která se zabývá poskytováním logistických služeb. Celosvětové pokrytí, široké škále produktů a kvalitě služeb patří v současnosti mezi největší na trhu.

1.1 Historie DHL

Společnost DHL byla založena v roce 1969. Založili ji Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn. Název firmy je odvozený ze zkratk jmen zakladatelů – **D**alsey, **H**illblom a **L**ynn. V roce 1998 začala Deutsche Post World Net (DPWN) získávat akcie, které koupila v takové míře, že v roce 2001 se stala majoritním vlastníkem. O rok později DPWN koupila DHL kompletně. V roce 2006 se členem skupiny DHL stala také společnost PPL. (1)

V roce 1971 DHL vysokým tempem začala rozšiřovat svou síť. Po expanzi na Dálném východě a v Pacifiku, začíná DHL nabízet své služby v Japonsku, Hong Kongu, Singapuru a Austrálii. V roce 1974 expanduje i do Evropy, dále v roce 1977 do Latinské Ameriky a v roce 1978 expanduje i do Afriky.

V roce 1979 do svého seznamu služeb přidává doručení balíku. Do té doby, společnost nabízela pouze dodání dokumentů.

V roce 1986 DHL vstupuje na čínský trh a stává se první expresní společností, která působí uvnitř Číny.

V roce 1969 začala společnost poskytovat kurýrní služby mezi San Franciscem a Honolulu. V dalších letech firma rozrostla do Pacifiku a také do Evropy. Lety ve Spojených státech zajišťovala firma DHL Airways, která byla v roce 2003 přejmenována na ASTAR Air Cargo.

V srpnu roku 2003 DPWN získala společnost Airborne Express, kterou začala integrovat do DHL. 21. října 2004 bylo oznámeno přemístění evropského centra společnosti z Bruselu do Lipska.

8. listopadu 2004 společnost investovala 120 milionů eur do indické vnitrostátní přepravní společnosti Blue Dart Aviation. Touto investicí se společnost DHL stala majoritním vlastníkem společnosti BDA.

V prosinci 2005 získává DHL britskou logistickou společnost Exel za 5.5 miliardy eur. V té době ve společnosti Exel pracovalo 111 000 zaměstnanců ze 135 zemí. Exel se specializuje na poskytování dopravních a logistických řešení pro klíčového zákazníka.

V roce 2007 DHL dále rozšiřuje svou roli jako lídra inovací otevřením DHL Inovačního centra v Troisdorfu poblíž Bonnu. Posláním tohoto výzkumného centra je vyvíjet nové, vysoce inovativní a prodejné produkty z logistických trendů budoucnosti. Projekty prováděné v Inovačním centru jsou realizovány společně s inovačními partnery, jako jsou IBM, Intel a SAP. Jsou zde i předváděcí místnosti pro zákazníky a obchodní partnery, které nabízejí bližší pohled na nejnovější technologie v odvětví logistiky.

V září 2007 DHL ve spojení se společností Lufthansa Cargo zakládá novou nákladní leteckou linku AeroLogic. V prosinci 2007 se DHL stává první dopravní firmou, která používá lodě poháněné větrem (MS Beluga Skysails).

V červnu 2008 byly oznámeny restrukturalizační plány sítě ve Spojených státech. Dále v tomto roce DHL otevřela svůj nový evropský letecký uzel pro nákladní dopravu na letišti Lipsko/Halle v Německu. Rozhodujícími kritérii pro výběr lokality byla poloha letiště, dlouhodobé komplexní povolení pro noční lety a infrastruktura, která umožňuje použití kombinovanou dopravu. DHL se také zabývá ochranou životního prostředí. V tomto případě to znamená, že letiště v Lipsku je do značné míry soběstačné díky solárním panelům postavených na střeše hangáru. Jsou zde také dvě cisterny naplňující se dešťovou vodou, která je poté použita na čištění letadel místo vody pitné.

V roce 2010 začala DHL nabízet službu důvěrný dopis přes Internet. V roce 2012 DHL otvírá největší uzel v Asii za 175 milionů amerických dolarů. Kvůli vysoké poptávce DHL kupuje dalších 8 letadel na trasách mezi Šanghají a severní Asií a mezi Evropou a Spojenými státy americkými.

Nyní DHL pokrývá více než 220 zemí a teritorií na celém světě. Je také nejglobálnější společností na světě. (2)

1.2 Rozdělení divizí

DHL je součástí předního světového poštovního a logistického koncernu, skládajícího se ze třech divizí: DHL Express, DHL Global Forwarding, Freight a DHL Supply Chain. Každá z těchto divizí se orientuje na jiný druh služeb. Tržby z jednotlivých divizí jsou velmi podobné a ani jedna divize není významně pozadu. 34 % tržeb získává divize DHL Supply Chain, 29 % divize DHL Freight, 21 % divize Global Forwarding a 16 % divize DHL Express.

1.2.1 DHL Express

DHL Express (3) doručuje nejvíce mezinárodních zásilek. V této divizi je zahrnuta přeprava, sledování zásilek, exportní služby, importní služby, služba Domestic, doplňkové služby a řešení pro průmyslové sektory.

Sledování zásilek

System sledování zásilek lze použít ke sledování zásilek zaslaných prostřednictvím DHL. Online nástroje Vám umožní přehled o zásilce v reálném čase společně s detailním výpisem jejího postupu sítě DHL.

Exportní služby

Expresní mezinárodní doručování prostřednictvím všestranných a spolehlivých služeb společnosti: od řešení nouzových situací tentýž den, přes doručování v garantovanou dobu následující den až po méně urgentní možnosti doručování v určitý den.

- **Same Day**

Tato služba umožňuje doručení a vyzvednutí zásilek v nejkratším čase. Využívá se pro časově citlivé zásilky, kde je čas pro zákazníka rozhodující a prioritní.

- **Time Definite**

Využívá se pro mezinárodní přepravu zásilek, které musí být doručeny do určitého času nebo do konce následujícího pracovního dne. Při přepravování zásilky z Evropské unie do Evropské unie jsou také poskytovány celní služby.

- **Day Definite**

Využívá se pro mezinárodní přepravu zásilek s doručením v rámci pracovního týdne do určitého dne, z pravidla pro méně urgentní zásilky.

Importní služby

Expresní importní služby do vaší země společně se širokou škálou možností doručení: od časově kritických zásilek s garantovaným doručením tentýž den po méně urgentní zásilky doručované do určitého dne.

Služba Domestic

Služby vnitrostátní expresní přepravy v rámci České Republiky s různými možnostmi doručování: od urgentního doručení tentýž den po garantované doručení časově kritických zásilek následující den či doručení méně urgentních zásilek do určitého dne.

Doplňkové služby

DHL nabízí širokou škálu doplňkových služeb – od nestandardních doručení a různých platebních a fakturačních možností až po přepravu GOGREEN. Jedná se například o služby připojištění SII, obalový materiál, uhlíkově neutrální služba, nestandardní zásilky, nebezpečné zboží, vyzvednutí a doručení o víkendu, doručení do vzdálených oblastí, osobní odběr zásilky, placeno příjemcem a platební a fakturační možnosti.

- **Připojištění SII**

Nadstandardní odpovědnost. Zajišťuje finanční krytí proti rizikům fyzické ztráty či poškození zásilky externími příčinami.

- **Obalový materiál**

Například obálky či krabice.

- **GOGREEN**

Služba se skládá z výpočtů karbonových emisí a jejich kompenzace. Dále je zákazníkovi poskytnut výpočet vyprodukovaných emisí při přepravě jeho zásilek.

Řešení pro průmyslová odvětví

Využívání schopností sítě DHL na podporu zákazníků, kteří vyžadují konkurenceschopné dodavatelsko-odběratelské sítě.

- **DHL BREAK BULK EXPRESS**

„Poskytuje přepravu zásilek ze stolu na stůl, které se odesílají z jedné celní zóny do jiné. V místě odeslání se konsolidují. Poté je DHL v destinaci před doručením

rozdělí na různé adresy, které se nachází v dané zemi nebo v celní unii. Konsolidovaná zásilka se cílí jako samostatná položka při příjezdu do cílového zařízení.“ (4)

- **DHL MEDICAL EXPRESS**

„Služba DHL MEDICAL EXPRESS je ideální řešení pro klinické studie s materiálem citlivým na čas a teplotu. Služba zahrnuje doručení výzkumných léků a materiálu ke klinickým studiím příslušným lékařům a poté shromažďuje vzorky od pacientů a bezpečně je přepraví zpět do Vaší laboratoře k analýzám.“ (5)

- **DHL COLLECT AND RETURN**

„Služba DHL COLLECT & RETURN nabízí integrované řešení pro řízení přepravy zásilek v rámci poprodejních programů využívaných v technologických odvětvích. Společnost DHL vyzvedne vysokohodnotové zásilky, které jsou určeny k opravě, doručí je do stanoveného servisu a po dokončení opravy je vrátí zpět koncovému uživateli.“ (6)

1.2.2 DHL Global Forwarding, Freight

Tato divize plní ve své činnosti různé logistické potřeby zákazníků. Přeprava zboží, skladování, distribuce, celní služby, zabezpečení a pojištění a řešení dodavatelského řetězce. Global Forwarding (7) se zaměřuje na námořní a velkoobjemovou leteckou přepravu po celém světě a Freight na vnitrostátní a mezinárodní silniční a železniční dopravu. Kvůli velkému zastoupení v České Republice se divize Freight dělí do dvou oblastí a to východní a západní. Dál se dělí do atrakčních oblastí. Do západní oblasti patří Plzeň, České Budějovice, Teplice a Praha, která se dělí na západ a východ. Do východní oblasti patří Pardubice, Brno, Olomouc a Ostrava. Každá oblast zastupuje dané území, na kterém se stará o svoje klienty.

Přeprava zásilek

V přepravě zásilek se nabízí několik možností. Je možné využít služby letecké přepravy, námořní přepravy, silniční a železniční přepravy a kombinované přepravy.

Skladování a distribuce

Pro skladování firma nabízí různé typy skladů. Jsou to sklady pro skladování suchého zboží, skladování s kontrolou teploty, celní sklady, sklady pro suroviny, sklady pro hotové zboží nebo automatizované skladování.

DHL Euroline

Jedná se o přepravu celovozových zásilek a částečných partií v rámci celé Evropy a České Republiky. DHL Euroline nabízí různé přepravní prostředky. Jsou to například návěsy, výměnné nástavby včetně nástaveb s kontrolovanou teplotou nebo návěs pro přepravu volně ložených či velkoobjemových nákladů.

Speciální přepravy

V tomto portfoliu DHL nabízí přepravu nákladů vyžadující zvláštní režim přepravy, speciální techniku a know-how v rámci Evropy a České republiky. Do speciálních přeprav patří služby Moving (stěhování kanceláří za chodu), balení a uskladnění vybavení, přepravy nábytku, uměleckých předmětů, potravinářského zboží vyžadující řízenou teplotu, sypkých látek, olejů a pohonných hmot, chemický kapalin, zboží citlivé povahy, plynů ve speciálním zařízení, manipulaci s těžkými břemeny, skladování a distribuci nebezpečných látek, zboží a chemikálií.

Celní služby, zabezpečení a pojištění

Celní služby zajišťují jednotné, konzistentní a flexibilní obchodní činnosti, podporují zákazníky tak, aby se vyhnuli zpoždění zásilek, penále a pokut.

Firma DHL je první celosvětová společnost, která zřídila vlastní interní oddělení bezpečnosti. Bezpečnost zásilek se sleduje prostřednictvím globálního nástroje pro ohlašování incidentů. Mezi další bezpečnostní prvky patří využívání špičkových metod pro hodnocení rizik. Byla také jedním z prvních přepravců, kteří získali certifikát o celním a obchodním partnerství proti terorismu (C-TPAT).

1.2.3 DHL Supply Chain

DHL Supply Chain (8) je lídrem na trhu smluvní logistiky a nabízí služby skladování, management přepravy, služby s přidanou hodnotou a řešení pro informační a komunikační management koncernu. Tato divize je zaměřena na velké logistické projekty.

1.3 Průmyslové sektory

Každé průmyslové odvětví má své charakteristické znaky a požadavky na dodavatelský řetězec. Sektorový management spolupracuje se zákazníky. Klíčové průmyslové sektory pro DHL jsou:

- **Sektor Technologii** – „*Je rychle se měnící a inovativní odvětví s krátkými výrobními cykly. Konkurenceschopné trhy jsou normou, a neustále klesající ceny výrobků vyžadují efektivní řízení nákladů.*“ (9)
- **Sektor Life Sciences and Healthcare** – „*Sektor Life Sciences & Healthcare (LSHC) vyžaduje větší efektivnost, splňuje globální požadavky na kompliance a řídí integraci M&A.*“ (9)
- **Sektor Engineering and Manufacturing** – „*Výrobní procesy větších průmyslových výrobců vyžadují komplexní struktury dodavatelských řetězců a náročná řešení a technologie.*“ (9)
- **Sektor Automobilového průmyslu** – „*Automobilový průmysl vstupuje do nové éry, ve které lidé hledají více svobody a mobility. Poptávka po mobilitě v rozvíjejících se zemích roste rok od roku.*“ (9)

1.4 Mise a vize DHL

Cíle a vize pro budoucnost firmy byly formulovány v roce 2009 v dokumentu Strategie 2015. Vize zdůrazňují, že DHL chce být logistickou společností pro svět. DHL je často první společností vstupující na nové trhy. Vize podtrhují fakt, že firma chce být preferovaným poskytovatelem logistických služeb, na kterého se lidé obrací nejen při volbě přepravě zásilek, ale i jako zaměstnavatel nebo investor. I mise zdůrazňují tyto cíle. Skládají se ze čtyř hlavních elementů:

- zjednodušení života klientů,
- ještě větší úspěšnost zákazníků, zaměstnanců a investorů,
- pozitivní přispívání k rozvoji společnosti,
- prokazování respektu při dosažení výsledků.

Firma je přesvědčena, že sledování těchto cílů je v jejich zájmu i v zájmu zainteresovaných stran, ať už zákazníků, zaměstnanců či investorů. Pro všechny zainteresované strany vytváří přidané hodnoty: poskytují služby nebo produkty, zapojují

zaměstnance a podporují jejich talent a nabízí dlouhodobé investice na akciovém trhu. Dalšími programy prokazuje firma její odpovědnost. (10)

Jako hlavní cíle si firma stanovila doručovat radost, prosperitu, důvěru, zdraví, vývoj a pomoc.

1.5 Pojmy

TARIC

TARIC (11) je integrovaný tarif Evropského společenství. Jinak řečeno je to systém, který je založený na celní nomenklatuře a aplikaci předpisů Evropského společenství na zboží, se kterým je obchodováno jak uvnitř Evropské unie, tak při obchodování se zeměmi třetího světa. Zjednodušeně TARIC systém po zadání potřebných informací informuje žadatele o předpisech a podmínkách týkajících se hledaného zboží.

Obsahem TARICu jsou opatření. Pro aplikovatelnost a přehlednost opatření jsou tyto opatření vázány na kombinovanou nomenklaturu, která tvoří přehledný katalog obchodovatelného zboží. Kombinovaná nomenklatura je číselný kód členěný do tříd, kapitol, čísel, položek, podpoložek a TARIC kódů. Kombinovaná nomenklatura svým rozčleněním obsáhne veškeré druhy zboží. Základní opatření se dělí na:

- tarifní opatření,
- zemědělská opatření,
- obchodní opatření,
- opatření omezující pohyb zboží,
- opatření pro sběr statistických údajů.

Předpisy, které se vztahují na zákazy a omezení upravené národní legislativou nejsou uvedeny v TARICu. Je to z důvodu, že systém TARIC je spravován centrálně a je určen pro celou Evropskou unii. Nedostatek by měla vyrovnávat nástavbová aplikace TARIC CZ, která byla vymyšlena a je provozována Celní správou ČR. V TARICu CZ je zpracována problematika uvedená v TARICu, ale také problematika, která je upravena národní legislativou. TARIC CZ je aplikací, která využívá data ze systému TARIC a NIT (národní

integrovaný tarif). Tyto data jsou vytvářeny na národní úrovni. Na základě těchto dat je aplikace schopna orientačně vypočítat výši celního dluhu, informovat o specifikách řešených právními předpisy a informovat o výši DPH. Aplikace TARIC CZ je k nalezení na internetových stránkách celní správy České republiky.

Celní deklarant

Osoba, která má za úkol vystavovat celní doklady, kontrolovat dodržování celních předpisů a ověřovat správnost deklarovaných zásilek. Dále se stará o zpracování návrhů komisionářských smluv, vede příslušné doklady a komunikuje s příslušnými orgány státní správy. (12)

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH DŮVODŮ PRO OPRAVY

Jedním z úkolů DHL je doručování zásilek. V dnešní době má DHL spoustu konkurentů, zákazníci mají stále větší požadavky a nároky na firmu, proto je důležitá zejména rychlost doručení. Ve snaze o rychlé doručení mohou nastat chyby, které DHL pečlivě sleduje a dělá si záznamy. Účelem této práce je analýza těchto záznamů a návrh opatření pro snížení chybovosti.

2.1 Hlavní rozdělení chyb

Příjemce, odesílatel

Tato chyba se nachází na úplném začátku možného řetězce chyb, které mohou nastat. Chyba „příjemce, odesílatel“ znamená, že byl použit k proclení špatný příjemce/odesílatel, to znamená, že došlo k nesprávné identifikaci odesílatele/příjemce. Proto je nutné udělat opravu v jednotném správním dokladu. V realitě se jedná o rozdílného příjemce zboží a importéra, což můžou být dvě různé firmy. Jedna firma bude přijímat zboží jako najatý VMI, druhá firma je vlastníkem zboží. Další možností je existence velkého množství firem s podobnými jmény – řekněme Honeywell CZ, Honeywell s.r.o., Honeywell a.s. Všechny tyto firmy jsou rozdílné, jsou to rozdílné právní subjekty, i když patří do jedné skupiny. Bohužel v některých případech není z dokladů zcela jasné, že odesílatel má na mysli Honeywell a.s. místo Honeywell s.r.o., nebo dojde k záměně firem, protože jejich záznamy jsou „vedle sebe“ a uživatel se prostě spletl.

Chyba v sazebním zařazení

Tato chyba je spojena s TARIC kódem / HS kódem neboli tarifem. Je to desetimístný číselný kód, který je vytvořen Evropskou Komisí a podle kterého se identifikuje jakékoliv zboží a zároveň i celní sazba. Chyba tedy znamená, že deklarant použil nesprávný kód a tím pádem došlo pravděpodobně i k vyměření jiné výše cla, než klient očekával.

Hodnota faktury

Chyby tohoto typu vznikají neznalostí, ale ve větším případě úmyslným podhodnocením faktury, kvůli menším celním poplatkům. Tato chyba může být také způsobena špatně přidělenou hodnotou faktury deklarantem. Do hodnoty faktury patří například pojištění, balné, hodnota dopravného a cla.

Preference

Preference jsou obecně odkazem na mezinárodní obchodní ujednání. Preferenčním obchodním ujednáním pak Evropská Unie zvýhodňuje určité země nebo skupiny zemí při dovozu zboží z těchto zemí, a to přiznáním tzv. preferenční celní sazby. Tato preferenční celní sazba je uplatněna v elektronické komunikaci s celní správou právě kódem preference. Chyba vztažená k preferencím je dána tím, že buď deklarant přehlédl informaci o preferenčním zacházení (měl by být speciální dokument nebo zmínka na faktuře), nebo klient poskytl tyto informace až po vycelení zásilky.

Změna Jednotného správního dokladu na Tranzitní celní prohlášení

„Jednotný správní doklad (dále jen JSD) je dokument, kterým je zboží propuštěno do celního režimu při dovozu zboží do České republiky nebo při vývozu z Evropské Unie. JSD je využíván také ve speciálních celních režimech, kdy sice zboží neopustí hranice našeho státu, ale je uloženo například do celního skladu nebo svobodného celního pásma. Doklad JSD je předkládán celnímu úřadu při celním odbavení zboží a zejména při dovozu zboží pak slouží k vyměření daní a jiných poplatků, souvisejících s dovozem zboží do České republiky.“ (13)

Tranzitní celní prohlášení (dále jen TCP) je tranzitní doprovodný doklad. (14) Jedná se o celní deklaraci, která musí doprovázet zboží buď na celní úřad určení, nebo schválenému příjemci, v tomto případě je zboží pod celním dohledem. Tento typ chyby znamená, že místo tranzitního celního prohlášení byl vystaven jednotný správní doklad. Došlo tedy k omylu při identifikaci celního režimu a k použití nesprávného celního režimu. Pokud bylo zboží procleno na základě JSD tak bylo procleno do režimu volného oběhu, pokud je to TCP tak bylo zboží procleno do režimu tranzitu.

Vrácení zásilky původnímu zdroji

Tato chyba souvisí s tím, že bylo posláno zboží, které nelze doručit z určitých důvodů. Například nečitelně napsaná adresa příjemce.

Ostatní

V ostatních případech to mohou být různé překlepy. To znamená, že například jedno tričko váží v průměru 20dkg a deklarant uvede hodnotu 2kg.

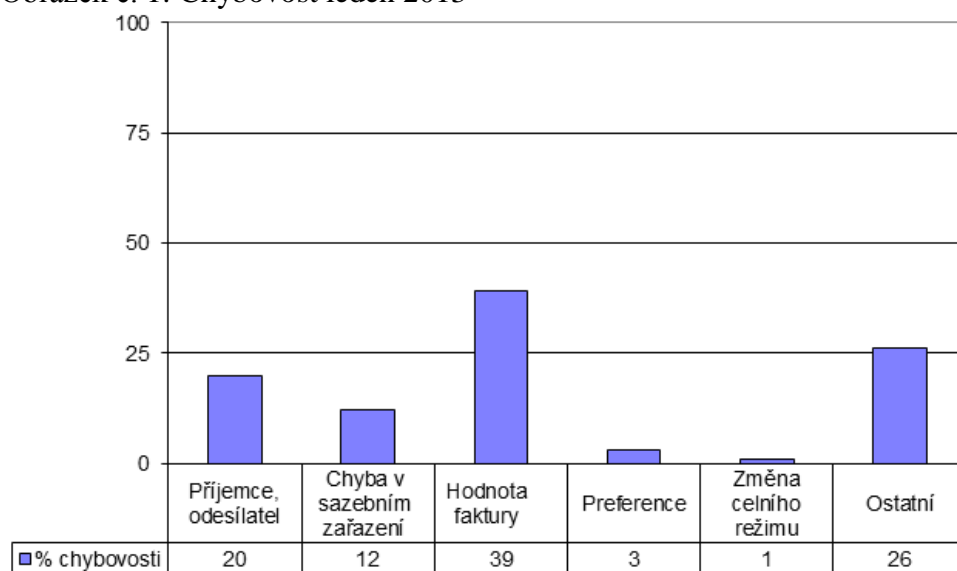
2.2 Analýza chybovosti

Tato kapitola bude věnována analýze chyb, vytvořených za rok 2013. V první části se budeme zabývat analýzou jednotlivých měsíců. V druhé části pak analýzou celoroční.

2.2.1 Leden 2013

Celkový počet chyb za měsíc leden byl 263. Při pohledu na obrázek č. 1 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl zaznamenán u hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 263 chyb bylo 84 chyb způsobeno deklarantem a zbylých 179 chyb bylo způsobeno mimo společnost. Měsíc leden se v počtu chyb řadí mezi měsíce s největším počtem chyb. Dále je v tomto měsíci rekordní počet chyb způsobených klienty v roce 2013 a to 135 chyb. Z celkového počtu 263 bylo 53 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 32 chyb špatným sazebním zařazením, 100 chyb u hodnoty faktury, 8 chyb u preference, 1 chyba změnou celního režimu a 69 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 25 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 21 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 14 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 24 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Velká chybovost hodnoty faktury mohla být zapříčiněna změnou DPH v České Republice. U snížené sazby DPH se zvýšilo ze 14 % na 15 % a u sazby základní se zvýšilo z 20 % na 21 %. Dalším důležitým aspektem, který by mohl způsobit některou z chyb, je změna cen za služby u DHL. Každoroční úprava ceny zohledňuje inflaci, nákladové faktory odvětví a investice do kvality služeb. Průměrně se ceny navýšili o 5 %.

Obrázek č. 1: Chybovost leden 2013

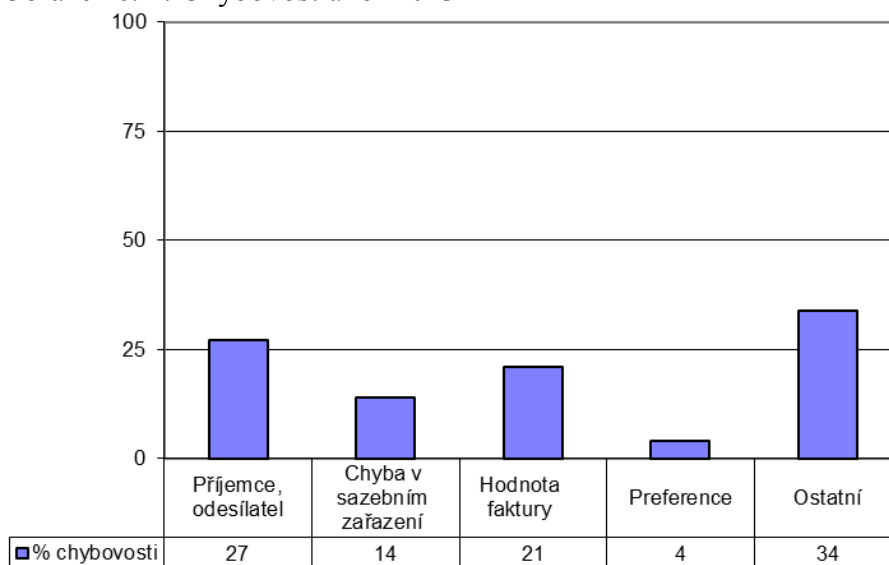


Zdroj: autor

2.2.2 Únor 2013

Celkový počet chyb za měsíc únor byl 205. Je to nejméně zaznamenaný počet chyb za rok 2013. Při pohledu na obrázek č. 2 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl zaznamenan u ostatních důvodů. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 205 chyb bylo 63 chyb způsobeno deklarantem, 85 klientem a 57 z ostatních příčin. Z celkového počtu 205 bylo 56 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 29 chyb špatným sazebním zařazením, 43 chyb u hodnoty faktury, 7 chyb u preference a 70 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 19 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 13 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 12 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 19 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Únor je měsíc s nejmenším počtem chyb za rok 2013. Menší chybovost je pravděpodobně způsobena menším počtem zásilek. Dalším aspektem by mohla být návratnost lidí do pracovního procesu po zimních dovolených. Po prvním měsíci lze také předpokládat, že lidé mají více informací právě o nových cenách a také o změně DPH. Menší chybovost by mohla být spojena i počtem dnů v měsíci únor, protože to je nejkratší měsíc v roce.

Obrázek č. 2: Chybovost únor 2013

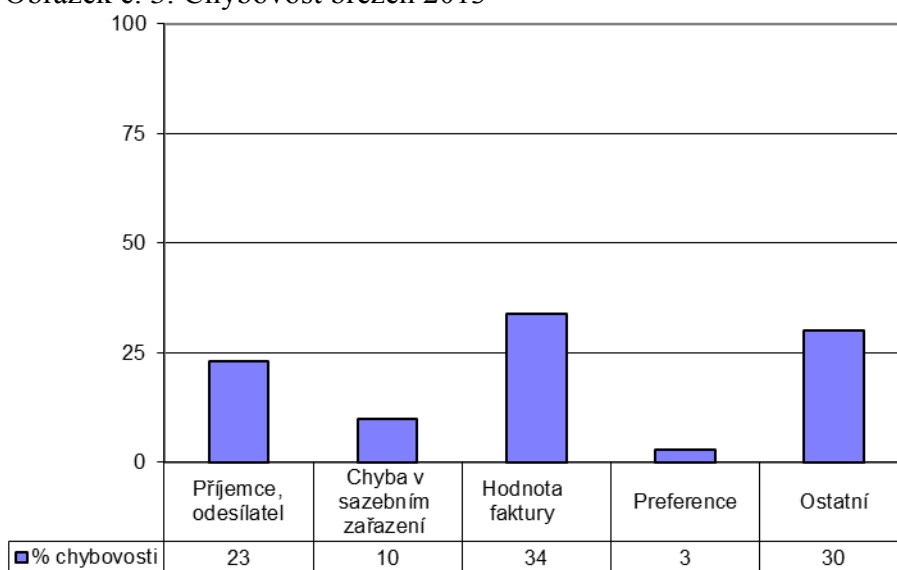


Zdroj: autor

2.2.3 Březen 2013

Celkový počet chyb za měsíc březen byl 214. Při pohledu na obrázek č. 3 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl zaznamenán u hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 214 chyb bylo 54 chyb způsobeno deklarantem, 99 chyb bylo způsobeno klientem a zbylých 61 chyb bylo způsobeno z ostatních důvodů. Z celkového počtu 214 bylo 48 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 22 chyb špatným sazebním zařazením, 73 chyb u hodnoty faktury, 6 chyb u preference a 65 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 21 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 8 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 9 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 16 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. V tomto měsíci udělali deklaranti nejméně chyb z celého roku, ale naopak bylo nejvíce chyb způsobeno z důvodů ostatních příčin.

Obrázek č. 3: Chybovost březen 2013



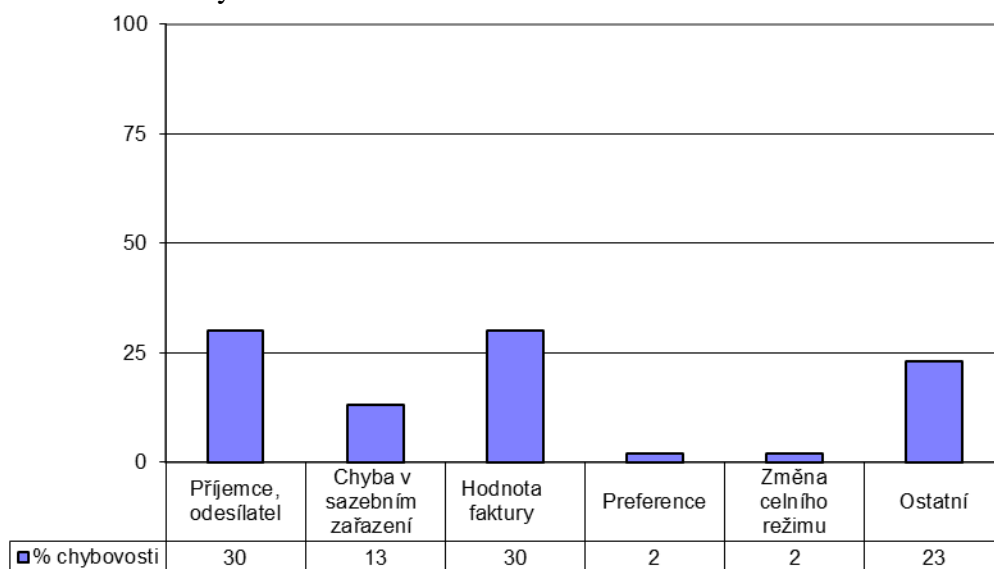
Zdroj: autor

2.2.4 Duben 2013

Celkový počet chyb za měsíc duben byl 235. Při pohledu na obrázek č. 4 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl zaznamenán společně u příjemce, odesílatele a hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 235 chyb bylo 79 chyb způsobeno deklarantem, 123 chyb klientem a 33 chyb z ostatních příčin. Z celkového počtu 235 bylo 70 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 31 chyb špatným sazebním

zařazením, 70 chyb u hodnoty faktury, 4 chyb u preference, 4 chyba změnou celního režimu, 1 zásilka byla vrácena původnímu zdroji a 55 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 39 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 16 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 15 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 9 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“.

Obrázek č. 4: Chybovost duben 2013



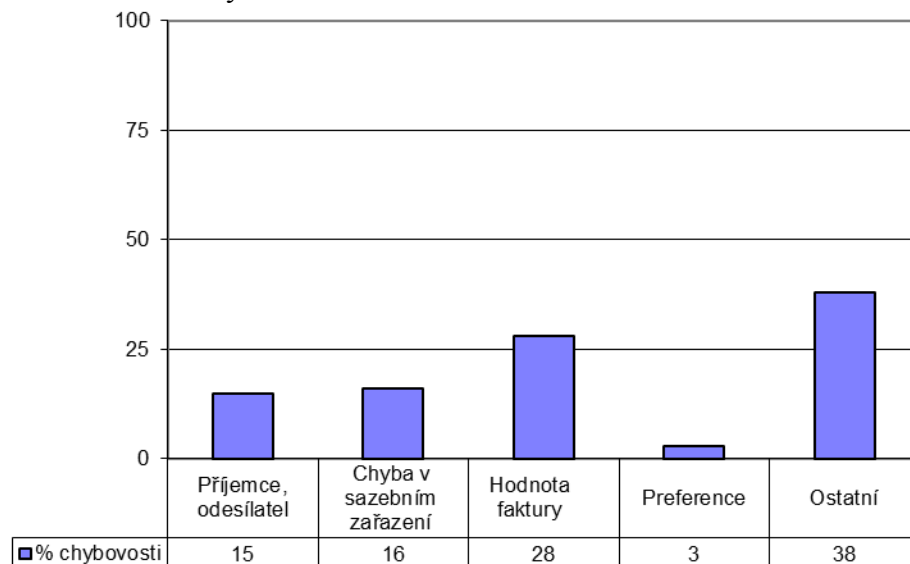
Zdroj: autor

2.2.5 Květen 2013

Celkový počet chyb za měsíc květen byl zaznamenán 268. Je to nejvíce zaznamenaný počet chyb v roce 2013. Při pohledu na obrázek č. 5 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl zaznamenán z ostatních příčin. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 268 chyb bylo 102 způsobeno deklarantem, 133 klientem a 33 z ostatních příčin. Měsíc květen se za rok 2013 ukázal jako měsíc s největším počtem chyb. Z celkového počtu 268 bylo 41 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 42 chyb špatným sazebním zařazením, 75 chyb u hodnoty faktury, 7 chyb u preference a 103 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 18 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 8 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 11 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 65 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Může to být způsobeno velkým objemem zásilek. Měsíc květen je v blízkosti prázdninového období studentů

a letních dovolených zaměstnanců. V důsledku toho je obrovský nárůst nákupů potřebných věcí přes internetové obchody.

Obrázek č. 5: Chybovost květen 2013

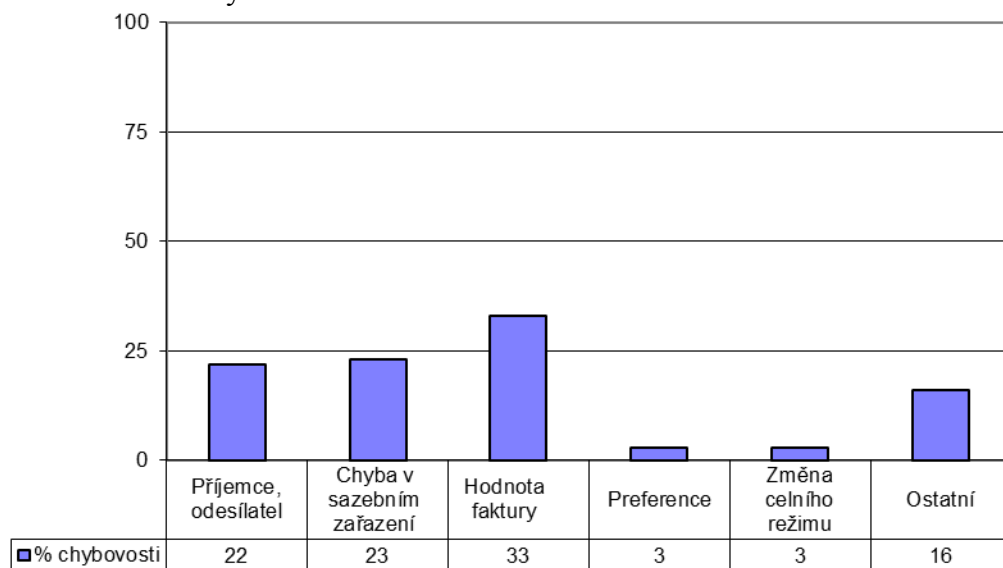


Zdroj: autor

2.2.6 Červen 2013

Celkový počet chyb za měsíc červen byl zaznamenán 249. Při pohledu na obrázek č. 6 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl pozorován u hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 249 chyb bylo 149 chyb způsobeno deklarantem, 74 chyb klientem a 26 chyb z ostatních příčin. Z celkového počtu 249 bylo 54 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 57 chyb špatným sazebním zařazením, 81 chyb u hodnoty faktury, 8 chyb u preference, 8 chyba změnou celního režimu a 41 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 39 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 34 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 47 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 29 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. I měsíc červen lze zařadit do měsíců většího objemu zásilek z důvodu blížících se dovolených a prázdninového období studentů.

Obrázek č. 6: Chybovost červen 2013

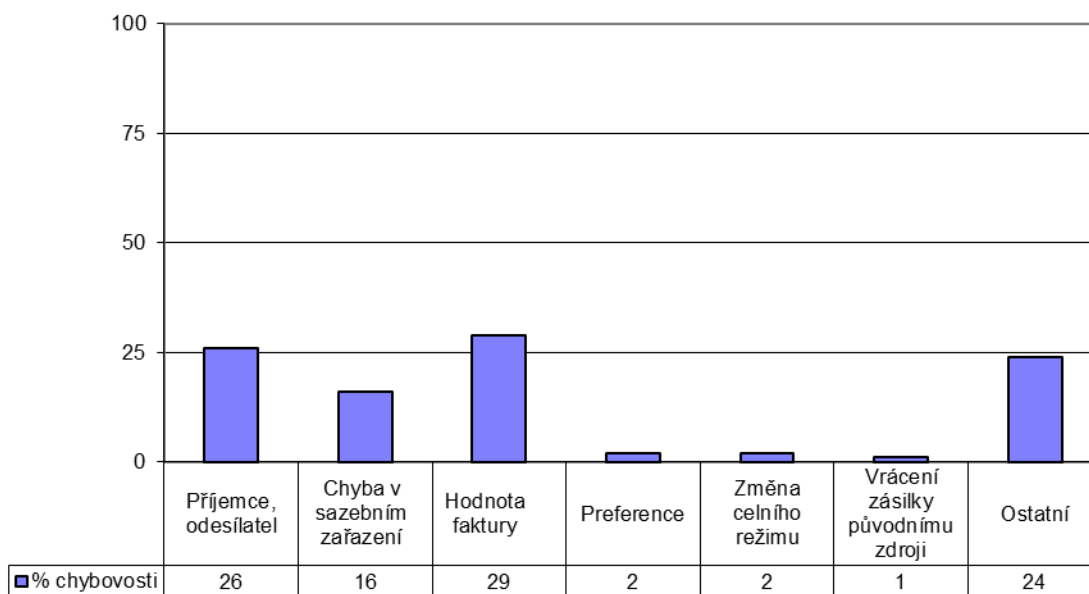


Zdroj: autor

2.2.7 Červenec 2013

Celkový počet chyb za měsíc červenec byl zaznamenán 229. Při pohledu na obrázek č. 7 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl pozorován u hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 229 chyb bylo 147 chyb způsobeno deklarantem, 58 chyb klientem a 24 z ostatních důvodů. Z celkového počtu 229 bylo 59 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel, 37 chyb špatným sazebním zařazením, 67 chyb u hodnoty faktury, 5 chyb u preference, 5 chyba změnou celního režimu, 1 zásilka byla vrácena původnímu zdroji a 55 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 49 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 26 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 33 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 39 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Měsíc červenec je obdobím dovolených, to znamená, že chybovost může být zapříčiněna nepozorností z důvodu jiných myšlenek. Červenec se také označuje jako nejteplejší měsíc v roce, proto je možné, že zde může nastat chybovost z důvodu vysokých teplot.

Obrázek č. 7: Chybovost červenec 2013

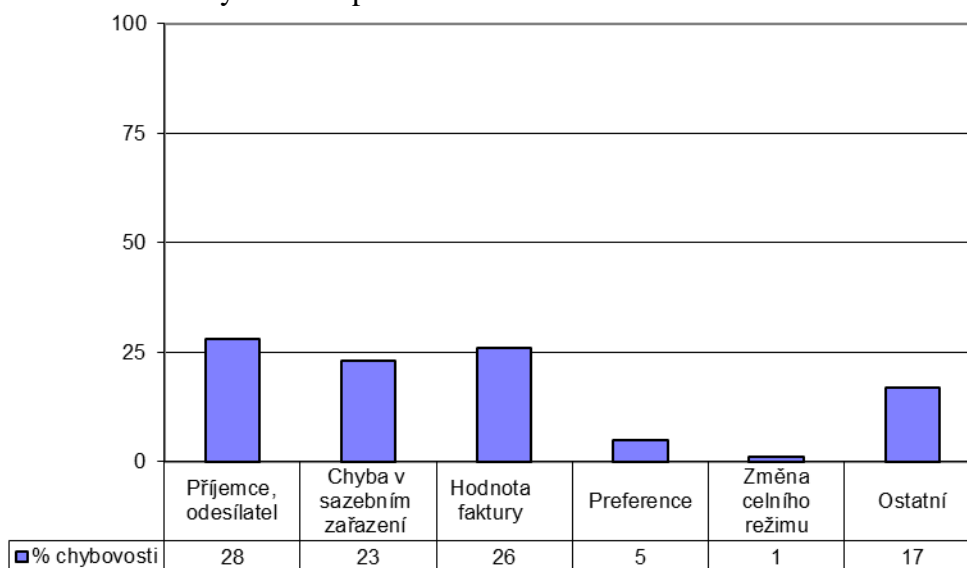


Zdroj: autor

2.2.8 Srpen 2013

Celkový počet chyb za měsíc srpen byl zaznamenán 250. Při pohledu na obrázek č. 8 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl pozorován u příjemce, odesílatele. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 263 chyb bylo 174 způsobeno deklarantem, 53 klientem a 20 z ostatních příčin. V tomto měsíci bylo zaznamenáno nejméně chyb za rok 2013 způsobených klientem. Z celkového počtu 250 bylo 69 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 57 chyb špatným sazebním zařazením, 63 chyb u hodnoty faktury, 12 chyb u preference, 3 chyba změnou celního režimu a 43 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 57 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 34 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 48 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 35 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Měsíc srpen je také obdobím dovolených, to znamená, že chybovost může být zapříčiněna nepozorností z důvodu jiných myšlenek.

Obrázek č. 8: Chybovost srpen 2013

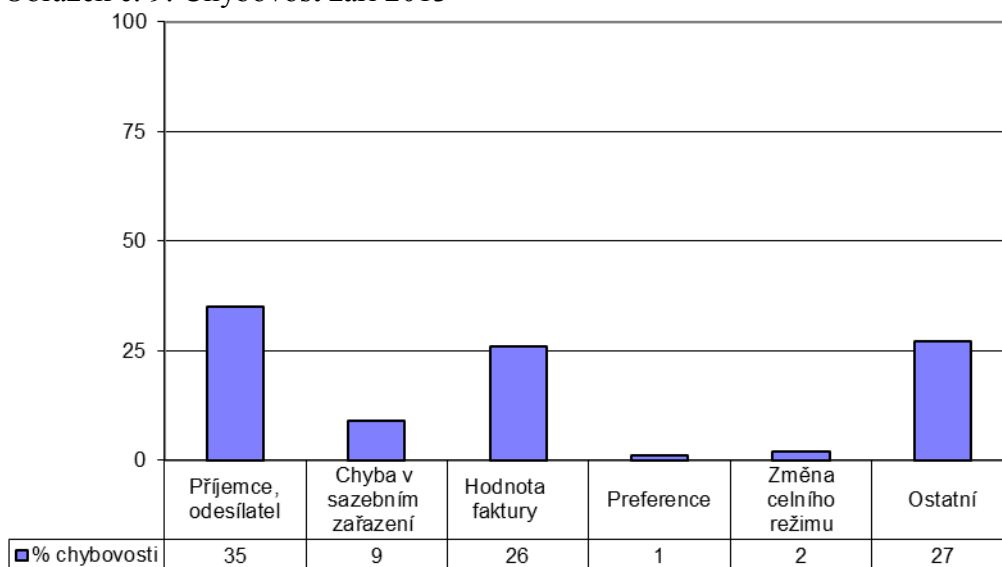


Zdroj: autor

2.2.9 Září 2013

Celkový počet chyb za měsíc září byl zaznamenán 261. Při pohledu na obrázek č. 9 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl pozorován u příjemce, odesílatele. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 261 chyb bylo 186 chyb způsobeno deklarantem, 68 chyb klientem a 7 z ostatních příčin. V tomto měsíci byl zaznamenán nejvyšší počet chyb za rok 2013 způsobených deklarantem. Zároveň v tomto měsíci byl zaznamenán nejnižší počet chyb způsobených ostatními příčinami. Z celkového počtu 261 bylo 92 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 23 chyb špatným sazebním zařazením, 67 chyb u hodnoty faktury, 4 chyb u preference, 5 chyba změnou celního režimu a 70 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 76 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 47 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 22 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 41 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Chybovost deklaranta v tomto období může být způsobena slabší soustředěností po návratu z letní dovolené.

Obrázek č. 9: Chybovost září 2013

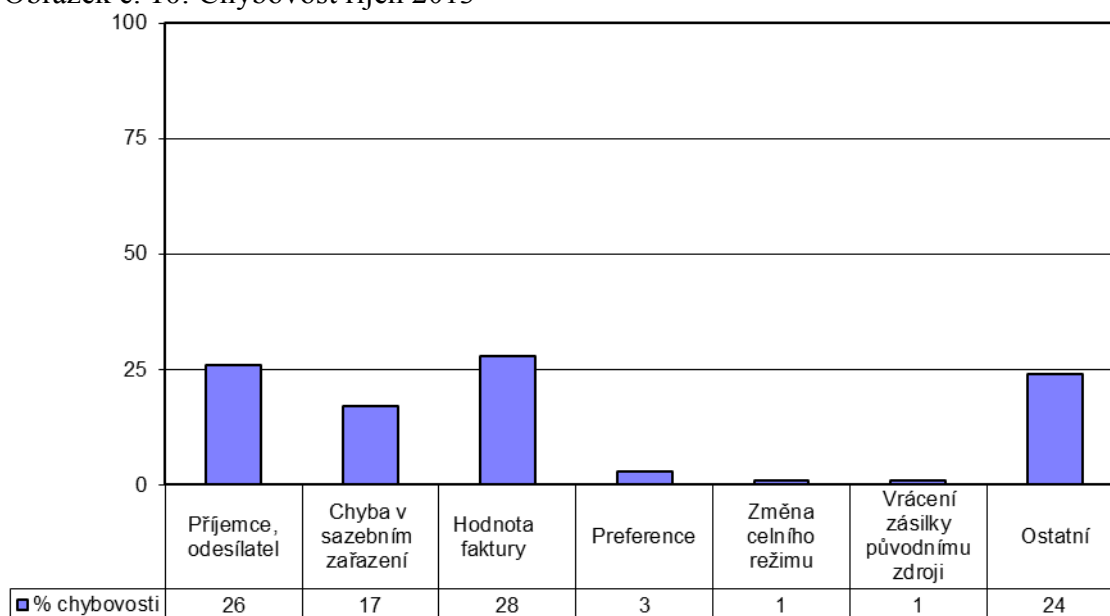


Zdroj: autor

2.2.10 Říjen 2013

Celkový počet chyb za měsíc říjen byl zaznamenán 242. Při pohledu na obrázek č. 10 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl pozorován u hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 242 chyb bylo 150 způsobeno deklarantem, 75 klientem a 17 z ostatních důvodů. Z celkového počtu 242 bylo 63 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel, 42 chyb špatným sazebním zařazením, 68 chyb u hodnoty faktury, 8 chyb u preference, 2 chyba změnou celního režimu, 1 zásilka byla vrácena původnímu zdroji a 58 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 32 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 42 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 31 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 45 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Chybovost v tomto měsíci může být zapříčiněna nárůstem objemu zásilek z důvodu blížících se vánočních svátků.

Obrázek č. 10: Chybovost říjen 2013

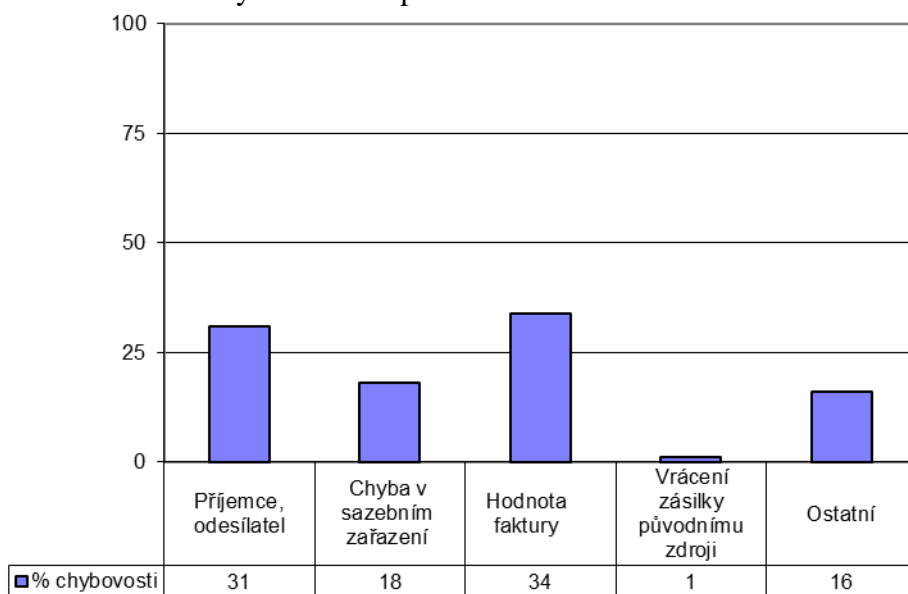


Zdroj: autor

2.2.11 Listopad 2013

Celkový počet chyb za měsíc listopad byl zaznamenán 266. Při pohledu na obrázek č. 11 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl pozorován u hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 266 chyb bylo 144 chyb způsobeno deklarantem, 92 chyb bylo způsobeno klientem a zbylých 29 chyb bylo způsobeno z ostatních příčin. Z celkového počtu 266 bylo 81 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 48 chyb špatným sazebním zařazením, 88 chyb u hodnoty faktury, 1 chyba u preference, 1 chyba změnou celního režimu, 3 zásilky byly vráceny původnímu zdroji a 44 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 58 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 30 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 30 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 26 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Důvod pro velkou chybovost v listopadu může být velký objem zásilek zasílaných lidmi, kteří se obávají nevhodného doručení vánočních zásilek. Dále je možné, že zásilky posílají lidé, kteří nemají s odesíláním tolik zkušeností.

Obrázek č. 11: Chybovost listopad 2013

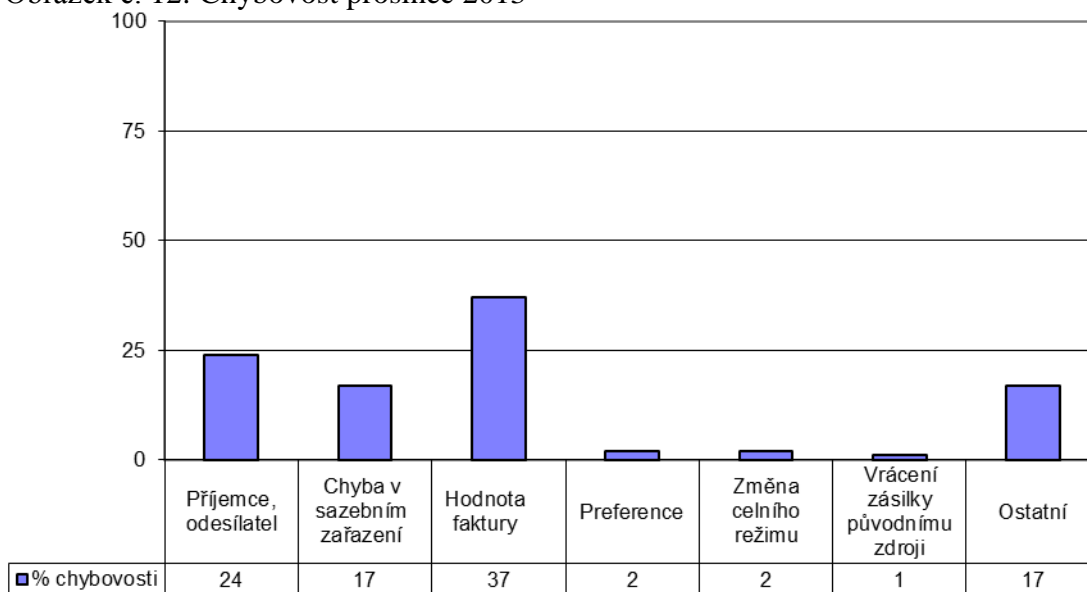


Zdroj: autor

2.2.12 Prosinec 2013

Celkový počet chyb za měsíc prosinec byl zaznamenán 266. Při pohledu na obrázek č. 12 zjistíme, že nejvyšší počet chyb byl pozorován u hodnoty faktury. Při podrobnějším rozboru z interních dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 266 chyb bylo 176 chyb způsobeno deklarantem, 70 chyb bylo způsobeno klientem a zbylých 20 chyb bylo způsobeno z ostatních příčin. Z celkového počtu 266 bylo 65 chyb způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, 46 chyb špatným sazebním zařazením, 96 chyb u hodnoty faktury, 6 chyb u preference, 5 chyb změnou celního režimu, 3 zásilky byly vráceny původnímu zdroji a 45 chyb z ostatních důvodů. Při podrobnějším pohledu na chyby způsobené deklarantem zjistíme, že 45 chyb bylo způsobeno chybou „příjemce, odesílatel“, dalších 54 chyb bylo způsobeno špatně přidělenou hodnotou faktury. U dalších 36 zásilek byl špatně přidělený celní režim a u zbylých 41 se staly různé překlepy, to znamená chyba „ostatní“. Velký počet chyb v tomto měsíci lze přiřadit k velkému množství poslaných zásilek z důvodu vánočních svátků a nového roku.

Obrázek č. 12: Chybovost prosinec 2013

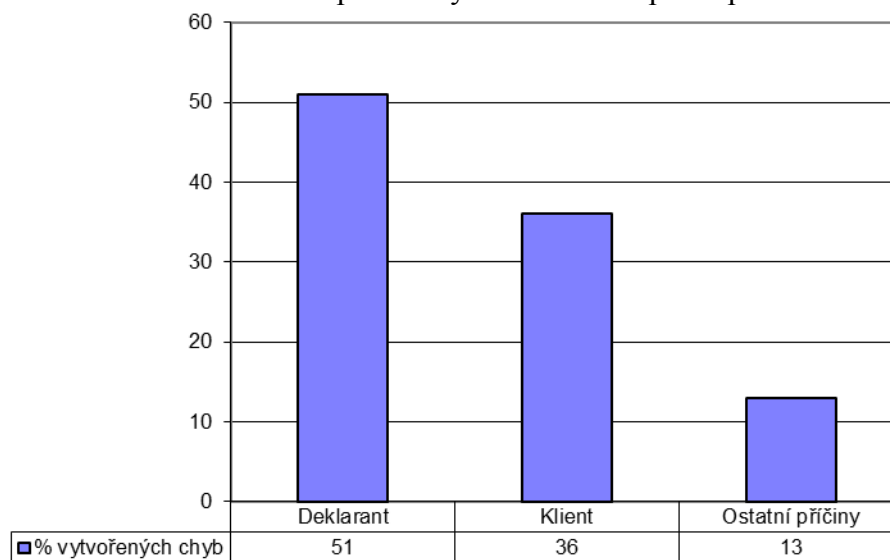


Zdroj: autor

2.2.13 Roční analýza

Z interních dat bylo zjištěno, že rok 2013 byl z hlediska počtu chyb za posledních 15 let nejhorší. Celkový počet chyb byl 2940. Při pohledu na následující obrázek č. 13 zjistíme, že nejvíc chyb je způsobeno právě deklarantem a to celých 51 %. Dalších 36 % je způsobeno klientem a zbylých 13 % jsou chyby z ostatních příčin. Do ostatních příčin patří například zboží poškozené při dopravě.

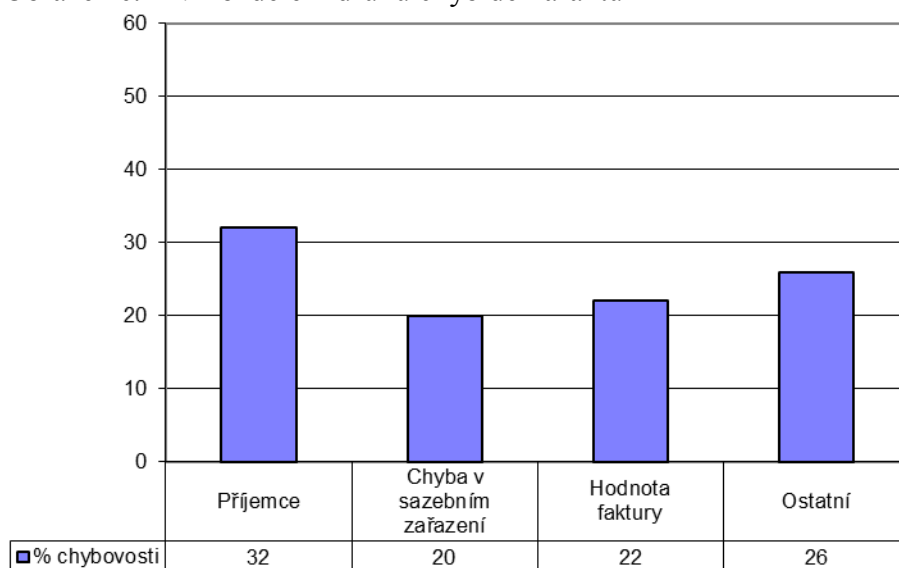
Obrázek č. 13: Rozdělení příčin chyb za rok 2013 podle původce



Zdroj: autor

Při pohledu na následující obrázek č. 14 zjistíme, že největší počet chyb deklaranti udělají u příjemce. Za rok 2013 to bylo celých 32 %. Z dalších chyb je na druhém místě ohodnocení faktury. U deklarantů tato chyba činí 22 % z chyb, co udělají. Další chyba souvisí s tarifem. Je to desetimístný číselný kód. Tento kód určuje celní sazbu. Znamená to tedy, že deklarant použil nesprávný kód a tím pádem došlo ke špatnému vyměření cla, než klient očekával. Tato chyba zabírá 20 % z celkového počtu chyb deklarantů.

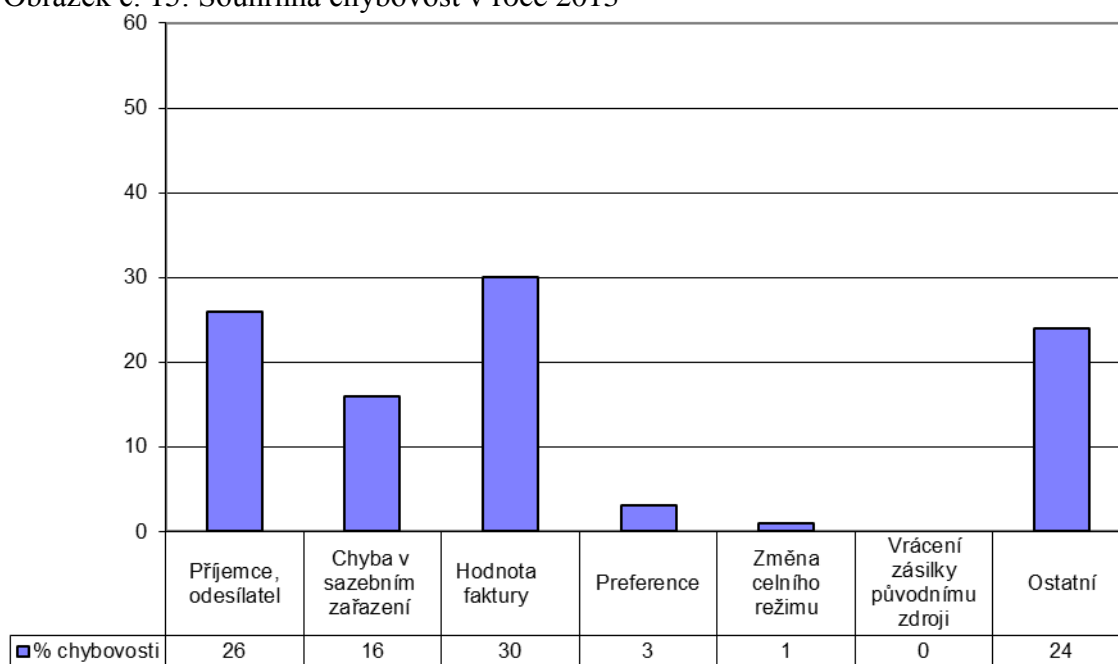
Obrázek č. 14: Rozdělení druhů chyb deklarantů



Zdroj: autor

Při pohledu na celkovou chybovost zjistíme, že nejvíce chyb z celkového počtu chyb vytvořených klientem i deklarantem je u hodnoty faktury a to 30 %. Na druhém místě jsou chyby způsobeny záměnou příjemce a to s 26 %. Třetí velkou částí jsou ostatní příčiny s 24 % a dále na čtvrtém místě chyba, způsobena špatným kódem celního úřadu, s 16 %. S menším počtem chyb jsou zde chyby v preferencích (3 %), změna celního režimu (1 %) a vrácení zásilky původnímu zdroji s celkovým poměrem 0 %. Viz obrázek č. 15.

Obrázek č. 15: Souhrnná chybovost v roce 2013



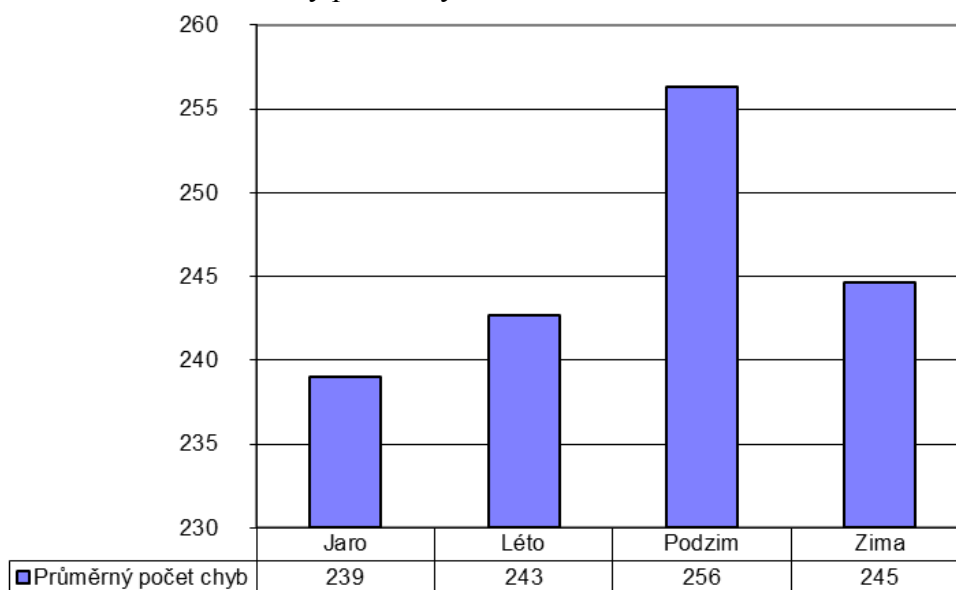
Zdroj: autor

Chyby u hodnoty faktury mohou být zapříčiněny změnou DPH v roce 2013. Dalším faktorem by mohlo být uvedení rovnosti elektronické a papírové faktury. Elektronická faktura nově nemusí mít podpis ani značku. Elektronická faktura však musí být doložena auditní stopou, která prokáže, že k plnění v uvedené výši došlo. To by mohlo zákazníkům přidělat starosti. Auditní stopa (z evropské směrnice doslova „audit trail“) znamená spolehlivou vazbu. Tato vazba jednoznačně zdokumentuje tok zdanitelného plnění od zahájení až po ukončení. Jde vlastně o propojení dokumentů v rámci celého životního cyklu plnění. Auditní stopa je spolehlivá tehdy, pokud obsahuje dostatečně podrobné informace k propojení všech souvisejících dokumentů.

Dalším aspektem pro chybovost v roce 2013, hlavně tedy ze začátku roku, může být změna cen poskytovaných služeb. DHL každoročně upravuje ceny. Při úpravách zohledňuje inflaci, nákladové faktory odvětví a investice do kvality služeb. Průměrně tak ceny vzrostly o 5 %.

V roce 2013 byl největší počet chyb zaznamenán na podzim, viz obrázek č. 16. Může to být způsobeno nadměrným počtem zásilek, který je spojen s vánočními svátky. Nadměrný objem zásilek začíná v říjnu a končí 28. prosince, to znamená, že i v období zimy mohou být chyby způsobeny nadměrným počtem zásilek. V období jara je sice chybovost nejnižší, ale může být způsobena začínajícími onemocněními. Chybovost v letních měsících může být způsobena jinými myšlenkami, to znamená nepozorností.

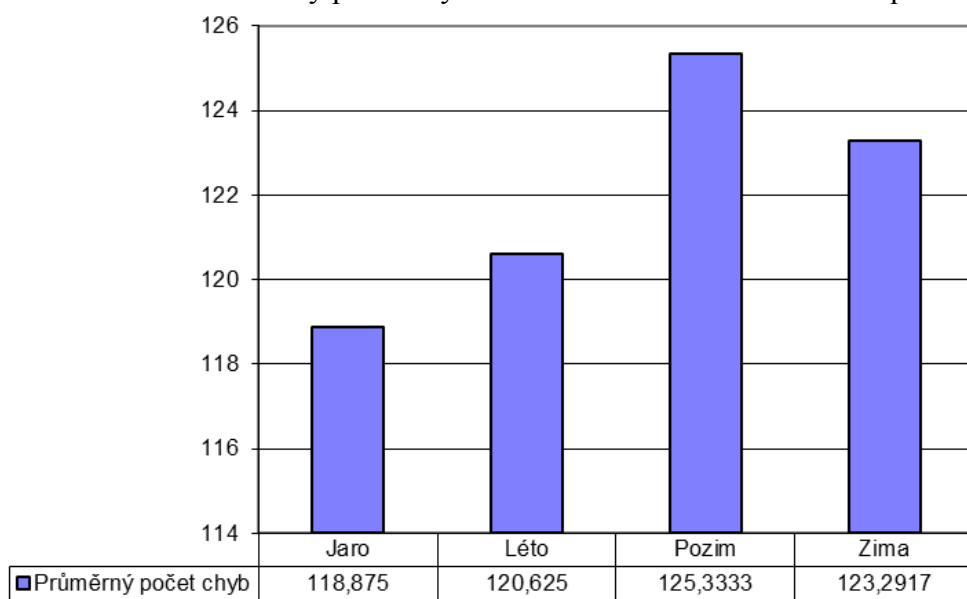
Obrázek č. 16: Průměrný počet chyb za měsíc v ročních obdobích za rok 2013



Zdroj: autor

Při pohledu na obrázek č. 17 zjistíme, že za posledních 16 let je průběh chybovosti v ročních obdobích stejný jako v posledním roce. Podzim a zima jsou období s největší chybovostí a to právě kvůli vysokému objemu zásilek. Průměrný počet chyb je na grafu číslo 17 v řádu o stovku menší, protože do průměru se počítá posledních 16 let, kdy na začátku nebyl tak velký objem zásilek, tudíž bylo méně potenciálních zásilek, u kterých mohla být způsobena.

Obrázek č. 17: Průměrný počet chyb za měsíc v ročních obdobích za posledních 16 let



Zdroj: autor

3 NÁVRH OPATŘENÍ NA REDUKCI CHYBOVOSTI V MODERNÍM PLÁNOVÁNÍ

Na základě informací, které byly zpracovány v předešlých kapitolách, je v této kapitole navrženo několik možností, které by měly snížit chybovost v moderním plánování.

Chybovost deklaranta může být způsobena několika následujícími faktory:

- nepozornost,
- orientace v TARICu,
- syndrom vyhoření,
- vztahy na pracovišti a kultura organizace,
- nevědomost,
- malá motivace,
- nezájem o práci,
- fluktuace,
- ostatní problémy.

3.1 Nepozornost

Nepozornost u deklaranta může nastat z několika příčin:

- **Únava**

Pojem únava znamená snížení schopnosti vykonávat činnost. S psychickou únavou je provázáno zhoršené vnímání a snížená pozornost. U každého člověka je hranice, kdy začíná pociťovat únavu jiná a také projevy jsou velmi subjektivní. Extrémní únava se dá také označit jako vyčerpání. Po velké fyzické námaze se mohou dostavit pocity psychické únavy, ale naopak po psychické námaze může fyzická práce pomoci odbourat psychickou únavu. Dále můžeme rozdělit únavu na akutní, která po odpočinku odezní či chronickou, která má apatické projevy, jako například poruchy spánku, bolesti nebo poruchy paměti. (15)

- **ADD (porucha pozornosti)**

Pod symptomy poruchy pozornosti můžeme zařadit například neschopnost se soustředit na detaily, potíže udržet pozornost při úkolech nebo při nedokončování práce. ADD jsem zde zařadil z důvodu velkého výskytu. U dětí to je zhruba 3-7 % a ve 40-50 % případů přetrvává do dospělosti. Zatímco u dětí se ADD projevuje spíše jako ADHD (porucha pozornosti s hyperaktivitou), tak u dospělých se spíše projeví právě jako porucha pozornosti. (16)

- **Nepozornost z ostatních důvodů**

Do ostatních důvodů bych zařadil nepozornosti kvůli vybavování s kolegy, telefonování, surfování na internetu či hraní karet na počítači. Tyto důvody jsem zde zařadil, protože jsou to důvody, kterým se dá předejít, a jsou to v podstatě chyby z lhostejného přístupu k práci.

Pro nepozornost z ostatních důvodů lze navrhnout řešení náhodných kontrol, kdy při nedodržení určitých pravidel bude zaměstnanec nějakým způsobem potrestán. Trest by měl být adekvátní a pro všechny zaměstnance stejný. Mohlo by to být například nepatrné snížení osobního ohodnocení.

U únavy je důležité zjistit její příčiny. Pokud by se opakovala únava zaměstnance z důvodu večerních aktivit, je nutné zvážit, jestli takový zaměstnanec má pro firmu nějakou perspektivu. Pro únavu psychickou a pro poruchu nepozornosti bych zvolil každoroční návštěvu psychologa, který by zjistil stav zaměstnance a mohl případně zajistit menší chybovost zaměstnance pomocí různých terapií.

3.2 Orientace v TARICu

Obrázek č. 18: Současná podoba formuláře TARIC

Taric CZ

TARIC CZ
Verze 3.9.11 (23.01.2014)

[Nápověda k aplikaci](#)
[Nápověda k e-ČIT](#)
[Nápověda k webové službě](#)
[Kvóty EU](#)

(A) Datum simulace:

(33) Nomenklatura zboží:

Kód země (34) původu /(17) určení:

(33) Přídavné kódy:

(44) Certifikáty:

(38) Vlastní hmotnost (kg)

(31) Množství zboží	Měrná jednotka	Upřesnění m.j.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Zdroj: Celní správa

Orientace v TARICu není v zásadě špatná. Jak můžete vidět na obrázku č. 18, ještě před vyplňováním je zde možnost zvolení různých nápověd, které Vám usnadní práci s TARICem. Když se podíváme na řádek, kde je napsaná nomenklatura zboží, je zde problém, na který bych chtěl poukázat. Tento problém by mohl zapříčinit chybovost. Po kliknutí na obdélník s třemi tečkami se zobrazí seznam zboží. Ze seznamu zboží vybereme naše zboží. V tento okamžik může nastat chyba, na kterou bych chtěl upozornit. Seznam zboží je velmi obsáhlý a při výběru se lze snadno udělat chybu. Při kliknutí na zboží Vás TARIC vrátí zpět do vyplňovacího formuláře (viz obrázek 18), kde se do nomenklatury zboží vloží kód vybraného zboží. Jak můžete vidět, je to jen kód a není zde žádná jiná informace. To znamená, že při překliknutí nelze zjistit chybu.

Obrázek č. 19: Podoba formuláře TARIC po úpravě

Taric CZ

TARIC CZ
Verze 3.9.11 (23.01.2014)

[Nápověda k aplikaci](#)
[Nápověda k e-ČIT](#)
[Nápověda k webové službě](#)
[Kvóty EU](#)

(A) Datum simulace: 20.05.2014

(33) Nomenklatura zboží: 0101210000

Kód země (34) původu /(17) určení: AF

(33) Přídavné kódy: R005

(44) Certifikáty: 1012

(38) Vlastní hmotnost (kg)

(31) Množství zboží Měrná jednotka Upřesnění m.j.

Množství zboží	Měrná jednotka	Upřesnění m.j.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Zdroj: autor

Na tomto přepracovaném obrázku vidíte, že napravo od vyplněné kolonky s nomenklaturou zboží přibyla ještě jedna kolonka. Do této kolonky by se po kliknutí na určité zboží měl vypsát název tohoto zboží. Při vybrání určitého zboží nyní kromě kódu uvidíme i jeho název. To znamená, že při překliknutí ihned zjistíme, že jsme udělali chybu. Po vyplnění formuláře dostaneme na stránku s vypočteným celním dluhem. Vypočtený celní dluh si zapíšeme do faktury a dále se s věcí nezabýváme. V případě, že by zde byla navržená kolonka, je pravděpodobné, že si chyby povšimneme dříve, než si zapíšeme špatně vypočtený celní dluh.

V mém návrhu můžeme vidět přidanou kolonku k nomenklatuře zboží. Stejně tak by se dala kolonka přidat k přídavným kódům a také k certifikátům.

3.3 Syndrom vyhoření

Definicí pro syndrom vyhoření je mnoho. Většina z nich se v určitých oblastech překrývá a lze tedy nalézt i společné znaky. Podle mého názoru je syndrom vyhoření jak

psychický, tak fyzický. Psychický syndrom vyhoření je spojen se stresem a přepracovaností. Fyzický syndrom vyhoření může být vyvolán velkým očekáváním od profese a velkou motivovaností k výkonu povolání. (17)

Příčin syndromu vyhoření může být několik. První příčinou mohou být rostoucí požadavky na zaměstnance. Rostoucí požadavky zaměstnanci způsobují dlouhodobý stres a také jsou pod značným tlakem. Tlak může být vyvíjen ze stran zaměstnavatele, ale i klienta. Důsledek značného tlaku vede zaměstnance k pocitu neustálé kontroly, se kterým se těžko vyrovnává.

Další příčinou může být nadšení z počátku, po kterém přijde pocit zklamání, frustrace, ztráta důvěry v sebe sama a ztráta smysluplnosti práce. I samotný workoholismus může být podnětem pro syndrom vyhoření. V tomto případě práce kompenzuje řešení vlastních problémů.

Syndrom vyhoření zasahuje do více stránek osobnosti, proto by měla preventivně působit nejen organizace, která by měla vytvářet stimuluující prostředí umožňující další učení, ale i samotní pracovníci.

Syndrom vyhoření se odráží nejen na pracovnících, ale i na chodu celé organizace a klientech. Proto si myslím, že je nezbytně nutné, aby se i organizace preventivně podílela na preventivních opatřeních. Organizace by měla rozpracovat plány osobního rozvoje zaměstnanců. Tyto plány by měly obsahovat různá školení, výcviky a vzdělávací aktivity. Školení jsou velice důležitá, ale ještě důležitější je kontrola nad tím, aby teorie ze školení byla využita a převedena do praxe. Dalším opatřením by mohlo být zapojení pracovníků do rozhodovacího řízení. Pracovní prostředí je pro zaměstnance velice důležité a tak by měla organizace dbát i na samotné prostředí. To znamená dodržování hygienických norem na pracovišti a pravidelný úklid. Organizace by měla vytvářet co nejpříjemnější pracovní podmínky. Jako pozitivní se v praxi ukazují i kondiční (odpočinkové) programy, které snižují stres jak psychický tak i fyzický.

3.4 Vztahy na pracovišti a kultura organizace

Kultura podniku je soubor základních a rozhodujících představ, který určitá skupina vytvořila a rozvinula, v rámci nichž se naučila řešit problémy vnější adaptace a vnitřní integrace.

Mezi funkce kultury podniku patří mimo jiné i redukce nejistoty, vliv na pracovní morálku. Z toho vyplývá, že by měl být soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou. Organizační kultura by měla pracovníkovi dávat pocit, že je důležitou součástí organizace.

Může se stát, že zaměstnanec s danou kulturou organizace nemusí souhlasit nebo se neztotožní s určitými rysy této organizace. V takovém případě zaměstnanec většinou nepodává požadovaný výkon, může být neproduktivní nebo dokonce kontraproduktivní. V praxi se tedy může stát, že zaměstnanec dodržuje pravidla a normy chování, ale vnitřně se s nimi neztotožňuje a je nespokojený. To může zapříčinit chybovost v jeho práci.

S podnikovou kulturou souvisí vztahy na pracovišti. Jsou to vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci nebo i mezi pracovníky na pracovišti. Vztahy na pracovišti mohou mít dvojí podobu a to podobu formální a podobu neformální. Formální podoba se udává například na základě nějaké smlouvy. V tomto případě bych se chtěl však zabývat formou neformální. Tuto formu tvoří vztahy mezi pracovníky. Při nedobrych vztazích na pracovišti lze předpokládat, že zaměstnanec nemá motivaci ani chuť jít do práce kvůli pocitu neemocionální pohodě. Pocit nepohody může znamenat chybovost zaměstnance. Z hlediska společenské interakce a výkonnosti pracovníka je tedy velmi důležité, aby byl pracovník v emocionální pohodě.

Pro tuto možnou příčinu chybovosti navrhuji, aby vedoucí pracovníci komunikovali se zaměstnanci a v rámci „team buildingu“ pořádali společenské akce, které přispějí ke stmelení pracovního kolektivu a zlepší komunikaci mezi zaměstnanci navzájem, jakož i s vedením.

3.5 Nevědomost

Tento důvod příčiny je zaviněn nevědomostí zaměstnance. Nevědomost zaměstnance může být zaviněna například fluktuací. Jak jsem již zmínil, fluktuaci můžeme chápat jako velkou proměnlivost lidí na pracovní pozici. Při krátkodobém pracovním poměru se zaměstnanec nestihne ve firmě „zaběhnout“ a mohou nastávat chyby z neznalosti. Je tedy nutné, aby měl zaměstnanec prostor pro adaptaci. Dále je nutné, aby zaměstnanci navštěvovali různá školení a vzdělávali se.

Metody vzdělávání mohou mít různé druhy. Může to být metoda vzdělávání na pracovišti nebo metoda vzdělávání mimo pracoviště. (18)

Metoda vzdělávání na pracovišti

Jsou to veškeré metody, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Existují následující formy vzdělávání na pracovišti:

- asistování,
- instruktáž,
- koučování,
- konzultování,
- pracovní porady.

Metoda vzdělávání mimo pracoviště

Metody, které probíhají mimo pracoviště. Existují následující formy vzdělávání mimo pracoviště:

- přednášky,
- případové studie,
- outdoor training.

Pro tento důvod chybovosti tedy navrhuji přidělení zkušenějšího zaměstnance novému zaměstnanci, který mu pomůže rychleji se adaptovat ve firmě. Dále navrhuji pořádat různá školení, jako například jak používat systém TARIC. Vhodné je také využití metod vzdělávání, kde se mohou zvolit různé kombinace metod vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Je však velmi důležité, aby metody vzdělávání, ale i školení byly přenášeny do praxe.

3.6 Malá motivace

Motivace zaměstnanců hraje v pracovním prostředí důležitou roli. Hlavní důvod, proč se motivace dostává do popředí zájmu manažerů firem je ten, že manažeři předpokládají, že pomocí motivace či stimulantůlepší efektivitu práce zaměstnanců. Občas se setkáme s tím, že výkon je závislý na motivaci. V tom případě je motivace pro zaměstnavatele velice

důležitým faktorem. S motivací také souvisí pracovní spokojenost. To je stav, který člověk pociťuje při uspokojení potřeb, to znamená při dovršení motivačního procesu.

Podle teorie Herzberga (19) se motivace dělí na dva faktory. Jsou to hygienické faktory a motivátory. Do hygienických faktorů patří takové faktory, které vyvolávají pracovní nespokojenost jako například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky či jistota zaměstnání. Jsou to tedy neuspokojovatele. Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá pracovní nespokojenost, ale při naplnění těchto faktorů nevyvolává pocit spokojenosti. To znamená, že například nevyplacená mzda pracovníka rozzlobí, kdežto pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul a pracovník to bere jako samozřejmé. Oproti tomu když naplníme motivátory, vede to k motivaci k vyšším výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý. Naopak nenaplnění nutně neznamená nespokojenost.

Podle mého názoru nedostatečná motivace zaměstnanců je jedna z největších chyb, kterou se vedoucí může dopustit. Motivace ovlivňuje výkony zaměstnanců, ale také zaměstnancovu celkovou spokojenost, která také ovlivňuje výkon v budoucnu.

S motivací souvisí stimulace. Pomocí stimulace lze ovlivnit chování zaměstnance tak, aby bylo v souladu s cíli podniku a vedlo k vysokému pracovnímu výkonu. Mezi stimulanty patří jak hmotné odměny, tak odměny nehmotné. Do hmotných odměn lze zařadit například peněžitá odměna. Do nehmotných odměn patří například nějaké vzdělání a rozvoj. Aby mělo vzdělávání stimulační účinky, musí zaměstnavatel vybrat takový způsob rozvoje, který bude mít dopad i na osobní život zaměstnance.

Tato příčina také souvisí s komunikací zaměstnavatele se zaměstnanci, protože na každého zaměstnance bude platit jiný způsob motivace a jiná forma stimulu. Proto bych tuto příčinu řešil společnými akcemi a odměňováním zaměstnanců. Odměňování zaměstnance může mít různou podobu a to například různé příspěvky na sport, kulturu, rekreaci, dopravu a další.

3.7 Nezájem o práci

V tomto případě je nezájem o práci spojen se zaměstnancem. Víme, že v dnešní době je velice těžké najít práci. Nezaměstnanost v roce 2013 se pohybovala okolo 8 %. S nezájmem o práci to souvisí z důvodu, že nezaměstnaný člověk z finančního důvodu akceptuje i práci, která ho až tak nezajímá. Zaměstnanec s nezájmem o danou práci nebude tedy podávat výkon

jako zaměstnanec se zájmem. Důležitá je tedy opět komunikace zaměstnavatele se zaměstnancem.

Dalším důvodem pro nezájem o práci může být malá motivace zaměstnance. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že pokud je zaměstnanec málo motivovaný, nepodává 100% výkon a je tedy velmi pravděpodobné, že udělá chybu ve své práci. Proto je nutné zaměstnance motivovat. Motivace může mít jakoukoli formu. Může to být například motivace slovní nebo i finanční. Do slovní motivace patří různé pochvaly či komplimenty. Do finanční motivace patří různé benefity jako například prémie, stravenky nebo příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění. (20) Dále sem patří různé příspěvky:

- příspěvek na sport a zdraví,
- příspěvek na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na ubytování a dopravu,
- příspěvek k nemocenské,
- vzdělávací kurzy a školení,
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- dary k životním i jiným výročím,
- produkty firmy.

Pro tento možný důvod chybovosti navrhuji komunikaci zaměstnavatele se zaměstnancem. Dále navrhuji zvýšení motivace jakoukoli formou. Po zlepšení komunikace bude zaměstnavatel moci usoudit jaký druh motivace je pro dotyčného zaměstnance nejlepším řešením.

3.8 Fluktuace

Pojem fluktuace obecně znamená pohyb zaměstnanců z a do organizace. To znamená velká proměnlivost lidí na pracovní pozici. Míra fluktuace vyjadřuje poměr rozvázaných pracovních smluv, ku průměrnému počtu pracovníků za určité kalendářní období v procentech. Míra fluktuace (21) v České Republice dosahuje 15 %. V závislosti na oboru

podnikání někde dosahuje míru i 25 %. Některé teorie uvádějí, že doporučená hodnota fluktuace by měla být pod 10 %. Každá firma by měla vědět, jaká hranice fluktuace je pro ni nežádoucí a také se zamyslet, zda fluktuace není příliš nízká. Dlouhodobá fluktuace pod 5 % ročně může totiž indikovat zkosnatělost. V dnešní době to znamená velké riziko, protože v dnešní době je potřeba neustále se měnit a inovovat.

V případě překročení hranice fluktuace jsou dopady následující:

- zvýšené náklady, které jsou spojené s odchody pracovníků a s případným přijímáním nových,
- demotivace zaměstnanců díky nestabilnímu kolektivu,
- snížená produktivita,
- chybovost zaměstnance.

Při sledování míry fluktuace získává firma také velice důležitou zpětnou vazbu vývoje vnitřní situace ve firmě. Pro správné analyzování je také velice potřebné znát strukturu fluktuace. To znamená informace, jako například po jaké době lidé odchází, z jakého důvodu lidé odcházejí nebo z jakých oddělení lidé odchází. Při odchodu zaměstnanců je také vhodné dělat výstupní pohovory. Z informací z těchto pohovorů má firma šanci na diagnózu důvodů odchodů, která vede k případné nápravě. Nejčastější důvody pro zvýšenou fluktuaci jsou vedoucí a řídicí dovednosti manažerů, náplň práce, ale také možnost růstu či platové podmínky.

Následkem velké fluktuace na pracovišti může nastat chybovost zaměstnanců kvůli nestabilnímu kolektivu. Dále může nastat chybovost kvůli nedostatečnému adaptování na pracovní pozici. Je tedy nezbytně nutné, aby firma sledovala míru fluktuace a pečlivě vybírala zaměstnance při svých výběrových řízeních.

3.9 Ostatní problémy

Do ostatních problémů bych zařadil problémy, které nejvíce souvisí s komunikací zaměstnavatele se zaměstnanci. Do těchto problémů bych zařadil například:

- **Nemoc**

Tento problém souvisí se strachem o práci. Zaměstnanec se v podstatě bojí zůstat doma, protože se bojí o práci. V takovém případě chodí zaměstnanec do práce nemocný a je tedy pravděpodobné, že nebude podávat 100% výkon a dojde k chybovosti. Tento problém by se měl řešit osobní komunikací zaměstnavatele a zaměstnance. Zaměstnanec potřebuje jakousi jistotu. Vyřešení tohoto problému nemá pozitivní vliv jen na zaměstnance, ale i na zaměstnavatele, protože nebude docházet k chybám, které by zaměstnanec z důvodu nemoci pravděpodobně udělal.

- **Osobní problémy**

Každý z nás se během života potká s řadou situací, které mohou ovlivnit naše fungování. Těmito situacím by se měla vyžadovat zvýšená pozornost, protože tyto situace mohou mít za následek vážnější psychické, ale i fyzické problémy. Do těchto problémů lze zařadit tyto situace: psychická onemocnění, nízká sebedůvěra, problémy v navazování přátelských vztahů, impulzivita, zvládání agrese, úzkost při kontaktu s jinými lidmi, sociální fobie, panické záchvaty, deprese, problémy v mezilidských vztazích, ale i traumatické události v životě. Tento problém se dá vyřešit zavedením občasných návštěv u psychologa či komunikací zaměstnavatele se zaměstnanci.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzování zaznamenaných dat společnosti DHL. Po analyzování dat, bylo navrženo několik možných důvodů pro chybovost a ke každé byl vytvořen návrh, který by mohl důvody odstranit a s nimi i zmenšit chybovost. Je také velice důležité, aby si firma vypočítala náklady na opatření, které by mohly snížit chybovost.

První kapitola je věnována obecnou charakteristikou společnosti DHL. Na začátku této kapitoly je popsána historie společnosti až po současnost. DHL je součástí předního světového poštovního a logistického koncernu, a proto se dělí do divizí. Každá z těchto divizí se orientuje na jiný druh služeb. Proto je každá z těchto divizí podrobněji popsána. Z pohledu tržeb není ani jedna divize významně pozadu. Největší přínos tržeb přináší společnosti divize DHL Supply chain, která je zaměřena na velké logistické projekty. Dále jsou popsány průmyslové sektory. Dále jsou vypracovány mise a cíle společnosti. Cíle společnosti jsou stanoveny a formulovány v dokumentu Strategie 2015. Na konci této kapitoly jsou vysvětleny pojmy, které se objevují v bakalářské práci.

V další, již praktické kapitole, jsem se zabýval analýzou chybovosti jednotlivých měsíců. Pro každý měsíc je vypracován graf, který je následně popsán a popřípadě zde je uveden možný důvod chybovosti. U každého měsíce je popsán počet a příčina chyby. Dále je pro každý měsíc uvedena struktura a počet chyb vytvořených deklarantem. V druhé části této kapitoly jsou analyzovány chyby podle původce, kde bylo zjištěno, že nejvíce chyb je způsobeno právě deklarantem. Z toho důvodu byla zpracována analýza chyb vytvořených deklarantem. Dále byla zpracována celková analýza všech chyb za rok 2013. Na konci této kapitoly byla chybovost rozdělena dle ročních období za rok 2013 a také za posledních 16 let. Při porovnání bylo zjištěno, že chybovost je každoročně nejvyšší na podzim a naopak nejnižší na jaře.

Hlavní přínos práce spatřuji v poslední, třetí kapitole, kde jsem uvedl devět možných důvodů chybovosti. Pro každý z těchto důvodů jsem také navrhl řešení, které by mělo důvod odstranit. Odstraněním těchto důvodů se projeví snížením chybovosti, což zvýší spokojenost nejen zaměstnance, ale hlavně firmy a klientů. Se zvýšením spokojenosti klientů souvisí i lepší zpětná vazba.

Z analýz vyplývá, že nejvíce chyb je způsobeno právě deklarantem společnosti. Devět navržených důvodů se tedy vztahuje hlavně na snížení chybovosti celního deklaranta. Většina důvodů chybovosti se dá řešit komunikací zaměstnavatele se zaměstnanci. Jak je již v práci zmíněno, motivace zaměstnanců je velice důležitá. I motivace zaměstnanců je spojena s komunikací zaměstnavatele se zaměstnanci, protože zaměstnavatel zjistí, jaký typ motivace bude fungovat na jednotlivé zaměstnance. Jsou zde i důvody, pro které jsem navrhl každoroční návštěvu psychologa. Dále je důležité přenášet školení do praxe a v rámci „team buildingu“ zlepšovat vztahy na pracovišti. V poslední řadě je zde i návrh na vylepšení systému TARIC.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) ADVAMEG. DHL Worldwide Express – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on DHL Worldwide Express. *Referenceforbusiness.com* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/17/DHL-Worldwide-Express.html>
- (2) DEUTCHE POST DHL. History. *Dpdhl.com* [online]. © 2014, aktualizováno 12. 11. 2013 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/en/about_us/history.html
- (3) DHL INTERNATIONAL. Odesílání a sledování zásilek, Kurýrní přepravní služby. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs/express.html>
- (4) DHL INTERNATIONAL. Řešení pro průmyslové sektory. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.dhl.cz/cs/express/reseni_pro_prumyslove_sektory.html#bbx
- (5) DHL INTERNATIONAL. Řešení pro průmyslové sektory. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.dhl.cz/cs/express/reseni_pro_prumyslove_sektory.html#med
- (6) DHL INTERNATIONAL. Řešení pro průmyslové sektory. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.dhl.cz/cs/express/reseni_pro_prumyslove_sektory.html#collect
- (7) DHL INTERNATIONAL. Logistika. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs/logistika.html>
- (8) DHL INTERNATIONAL. Řešení dodavatelských řetězců. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://www.dhl.cz/cs/logistika/reseni_dodavatelskych_retezcu.html
- (9) DHL INTERNATIONAL. Sektory. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://www.dhl.cz/cs/o_nas/sektory.html
- (10) DHL INTERNATIONAL. Mise & Vize. *Dhl.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://www.dhl.cz/cs/o_nas/portret_spolecnosti/mise_a_vize.html
- (11) CZECHTRADE. TARIC – systém integrovaného tarifu Evropské unie. *BusinessInfo.cz* [online]. 26. 10. 2010 © 1997-2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/taric-system-integrovaneho-tarifu-7185.html>
- (12) PROJOBS. Co dělá celní deklarant – náplň práce. *Projobs.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.projobs.cz/napln-prace-celni-deklarant-59>

- (13) CZECH INTERNATIONAL. Jednotný správní doklad – JSD. *Czechint.cz* [online]. © 2008 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.czechint.cz/cs/jednotny-spravni-doklad-jsd.html>
- (14) MACO CUSTOMS SERVICE. Transit Declaration. *Macocustoms.com* [online]. © 2009-2011 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://www.macocustoms.com/default.asp?page=Transit_declaration
- (15) CELOSTNIMEDICINA. Únava. *Celostnimedicina.cz* [online]. © 2004, aktualizováno 1. 4. 2012 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.celostnimedicina.cz/unava.htm>
- (16) VOLEMANOVÁ, Marja. ADD/ADHD a primární reflexy. *Red-tulip.cz* [online]. 15. listopadu 2010 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: http://www.red-tulip.cz/ADD_ADHD.html
- (17) PETERKOVÁ, Michaela. Syndrom vyhoření » Příčina příznaky vyhoření, léčba, prevence. *Psychoweb.cz* [online]. © 2008-2013 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>
- (18) PODNIKÁTOR. Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. *Podnikator.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>
- (19) MANAGEMENTMANIA. Herzbergova teorie dvou faktorů. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2013, aktualizováno 28. 4. 2013 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- (20) WOLTERS KLUWER. Komunitní portál účetních expertů. *Ucetnikavarna.cz* [online]. © 2014, 1. 9. 2005 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1732v1708-zamestnanecke-vyhody-v-ucetnictvi/>
- (21) TREXIMA. HR Monitor – Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. *Hr-monitor.cz* [online]. 17. 4. 2013 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>
- (22) interní data společnosti DHL

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Chybovost leden 2013	21
Obrázek č. 2: Chybovost únor 2013	22
Obrázek č. 3: Chybovost březen 2013	23
Obrázek č. 4: Chybovost duben 2013	24
Obrázek č. 5: Chybovost květen 2013	25
Obrázek č. 6: Chybovost červen 2013	26
Obrázek č. 7: Chybovost červenec 2013	27
Obrázek č. 8: Chybovost srpen 2013	28
Obrázek č. 9: Chybovost září 2013	29
Obrázek č. 10: Chybovost říjen 2013	30
Obrázek č. 11: Chybovost listopad 2013	31
Obrázek č. 12: Chybovost prosinec 2013	32
Obrázek č. 13: Rozdělení příčin chyb za rok 2013 podle původce	32
Obrázek č. 14: Rozdělení druhů chyb deklarantů.....	33
Obrázek č. 15: Souhrnná chybovost v roce 2013	34
Obrázek č. 16: Průměrný počet chyb za měsíc v ročních obdobích za rok 2013	35
Obrázek č. 17: Průměrný počet chyb za měsíc v ročních obdobích za posledních 16 let.....	36
Obrázek č. 18: Současná podoba formuláře TARIC	39
Obrázek č. 19: Podoba formuláře TARIC po úpravě	40