

# Racionalizace procesu u vybraného poskytovatele služeb

Ing. Pavel Crha

---

Diplomová práce  
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Ing. Pavel Crha, DiS.  
Osobní číslo: M200298  
Studijní program: N0488P050002 Průmyslové inženýrství  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Racionalizace procesu u vybraného poskytovatele služeb

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se racionalizace procesů se zaměřením na sektor služeb.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu procesu zpracování protokolů o zajištění movitého majetku u vybraného poskytovatele služeb.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt se zaměřením na racionalizaci daného procesu.
- Proveďte časové, rizikové a ekonomické zhodnocení předloženého projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- URBACH, Nils a Maximilian RÖGLINGER. *Digitalization Cases: How Organizations Rethink their Business for the Digital Age*. Cham: Springer, 2019, 428 s. ISBN 978-3-030-07005-2.
- VEBER, Jaromír. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018, 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.
- VOM BROCKE, Jan a Michael ROSEMANN. *Handbook on Business Process Management 1*. 2nd ed. Cham: Springer, 2015, 727 s. ISBN 978-3-642-45099-0.
- WIRTZ, Jochen. *Winning in Service Markets: Success through People, Technology and Strategy*. Hackensack: World Scientific, 2017, 684 s. ISBN 978-1-944659-05-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Ondra**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Probíhající ekonomická krize vytváří výzvy pro zvyšování produktivity bez současného zvyšování stále nákladnějších vstupů. Klíčovým prostředkem, kterým je tohoto možno dosáhnout, je racionalizace podnikových procesů. Cílem práce je racionalizací procesu zajišťování movitého majetku na Exekutorském úřadu Přerov, zejména jeho částí týkajících se vytváření, podepisování a zpracování protokolů vznikajících při zajišťování movitého majetku. Na základě časové, personální a nákladové analýzy současného stavu je navrženo řešení spočívající v digitalizaci procesu pomocí moderních technických prostředků, které odstraňuje nežádoucí jevy, jako komplikovanost, neefektivnost a nákladnost, spojené s vedením neelektronické agendy, a které zároveň přináší pozitivní dopady na další oblasti, jako je odpadové hospodářství, materiální prostředí a hlavně také produkce výsledné služby.

Klíčová slova: racionalizace, digitalizace, projekt, zajišťování movitého majetku, protokol, biometrický podpis

## **ABSTRACT**

The ongoing economic crisis is creating challenges to increase productivity without increasing even more expensive inputs. The key way to achieve this is to streamline business processes. The aim of the work is to rationalize the process of securing movable property at the Enforcement's Office in Přerov, especially its parts related to the creation, signing, and processing of protocols arising during the securing of movable property. Based on time, personnel, and cost analysis of the current state, a solution is proposed to digitize the process using modern technical means, which eliminates undesirable phenomena such as complexity, inefficiency, and cost associated with managing the non-electronic agenda, and which also brings positive impacts in other areas, such as waste management, the material environment, and especially the production of the resulting service.

Keywords: rationalization, digitization, project, securing of movable property, protocol, biometric signature

Touto cestou chci poděkovat vedoucímu své práce Ing. Pavlu Ondrovi, který mi pomohl svými cennými radami a skvělým přístupem se zpracováním této práce.

Rovněž chci poděkovat všem zaměstnancům Exekutorského úřadu Přerov, kteří mi poskytli pomoc a potřebné informace ke zdárnému dokončení této práce.

A také chci velmi poděkovat manželce a dětem, které mi byli, nejen při tvorbě této práce, ale v celém studiu, velkou oporou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB .....</b>	<b>14</b>
1.1 POJEM SLUŽBA .....	14
1.2 CHARAKTERISTIKA A VLASTNOSTI SLUŽEB .....	14
1.2.1 Nehmotnost .....	14
1.2.2 Neoddělitelnost .....	15
1.2.3 Heterogenita .....	15
1.2.4 Absence vlastnictví .....	15
1.3 FYZICKÉ DŮKAZY O SLUŽBÁCH A MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	15
1.4 PROCESY VE SLUŽBÁCH.....	16
1.5 SLUŽBY POSKYTOVANÉ EXEKUTORSKÝMI ÚŘADY.....	17
<b>2 ZVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY VE SLUŽBÁCH.....</b>	<b>20</b>
2.1 PRODUKTIVITA VE SLUŽBÁCH .....	20
2.2 INOVACE .....	20
2.3 DIGITALIZACE .....	21
2.3.1 Přínosy digitalizace .....	22
<b>3 RACIONALIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....</b>	<b>23</b>
3.1 DĚLENÍ PROCESŮ.....	23
3.2 ŘÍZENÍ PROCESŮ .....	24
3.3 RACIONALIZACE PROCESŮ.....	27
3.4 NÁSTROJE PRO RACIONALIZACI PROCESŮ .....	29
3.4.1 Mapování procesních toků .....	29
<b>4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>33</b>
4.1 PROJEKT.....	33
4.2 PROJEKTOVÝ TÝM A MANAŽER PROJEKTU .....	34
4.3 FÁZE PROJEKTU .....	35
4.3.1 Zahájení projektu .....	35
4.3.2 Plánování projektu .....	36
4.3.3 Řízení projektových prací .....	36
4.3.4 Monitorování a kontrola.....	37
4.3.5 Uzavření projektu.....	37
4.4 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK .....	37
4.4.1 Metoda RIPRAN .....	38
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>39</b>

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>41</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>42</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	42
6.2 SLUŽBY POSKYTOVANÉ EÚ PŘEROV .....	42
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
6.4 POSLÁNÍ.....	43
6.5 VIZE .....	44
<b>7 ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE .....</b>	<b>45</b>
7.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO EXEKUČNÍHO TRHU .....	45
7.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ NA EÚ PŘEROV .....	46
7.3 INOVAČNÍ POLITIKA A POTENCIÁL EÚ PŘEROV .....	48
<b>8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESU.....</b>	<b>50</b>
8.1 VÝBĚR PROCESU PRO RACIONALIZACI.....	50
8.2 ZAŘAZENÍ PROCESU .....	52
8.3 POPIS PROCESU.....	53
8.4 SHRUTÍ.....	55
8.5 ČASOVÁ A PERSONÁLNÍ ANALÝZA.....	56
8.6 ANALÝZA NÁKLADŮ.....	59
<b>9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>62</b>
<b>10 PROJEKT RACIONALIZACE PROCESU.....</b>	<b>64</b>
10.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU A JEHO VÝSTUP .....	64
10.2 NÁVRH ŘEŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	65
10.3 PROJEKTOVÝ TÝM .....	70
10.3.1 Manažer projektu .....	70
10.3.2 Členové projektového týmu .....	71
10.4 HARMONOGRAM PROJEKTU.....	72
10.5 FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU.....	75
10.6 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU .....	76
<b>11 VÝSLEDKY RACIONALIZACE PROCESU .....</b>	<b>80</b>
11.1 ČASOVÉ A PERSONÁLNÍ ÚSPORY .....	80
11.2 NÁKLADOVÉ ÚSPORY .....	83
<b>12 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....</b>	<b>86</b>
12.1 DALŠÍ DŮSLEDKY PROJEKTU .....	87
12.2 NÁVRATNOST INVESTICE.....	87
12.3 DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI .....	88

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>97</b>

## ÚVOD

Od roku 2018 se v odborných kruzích začínalo mluvit o přehřívání domácí ekonomiky a nastupující ekonomické krizi. Již tehdy manažeři mnoha firem začínali přemýšlet o plánech na zásadní snižování provozních nákladů, kterým v době ekonomické konjunktury nevěnovali toliko pozornosti. Následující léta překonala i ty nejpesimističtější odhady, i když nová ekonomická krize byla způsobena úplně jinými faktory než obávaným přehřátím ekonomiky. Ceny vstupů začaly bořit i jakékoliv dříve těžko představitelné hranice a mnoho firem začalo řešit dokonce existenční otázky. Manažeři museli a stále musí hledat nové cesty, jak snižovat náklady v klíčových oblastech, tedy v oblasti personální, výrobní, v nákladech za služby či v nákladech vyvolaných neefektivními technologiemi. V případě zvyšování produktivity se pak jako nutnost jeví dosažení stejného cíle bez současného zvyšování vstupů. Jedním ze zásadních a základních prostředků vedoucím k těmto cílům je racionalizace vnitropodnikových procesů, jejich nepřetržité zdokonalování. Do uvedené oblasti směřuje i tato práce.

Následující text se podrobně zabývá racionalizací procesu zajišťování movitého majetku na Exekutorském úřadu Přerov, zejména jeho částí týkajících se vytváření, podepisování a zpracování protokolů vznikajících při zajišťování movitého majetku. Cílem práce je pak za využití vybraných metod sestavit návrh na racionalizaci uvedeného procesu a dosáhnout tak časových, personálních a především nákladových úspor a případně dalších efektů pozitivně ovlivňujících rozvoj organizace.

Celá práce je rozdělena do tří hlavních částí. V teoretické části bude dosažení definovaného cíle práce podpořeno literární rešerší, která sumarizuje teoretické poznatky z oblasti poskytování služeb, řízení a racionalizace procesů, projektového řízení a mnohých dalších zásadních oblastí. Dále bude následovat analytická část, v níž dojde při aplikaci vybraných metod včetně metod průmyslového inženýrství k důkladnému rozboru současného stavu procesu. Na základě získaných zjištění bude sestaven racionalizační návrh ve formě projektu. Tomu se bude blíže věnovat poslední část práce, v níž bude navrhuto a posléze také důkladně zhodnoceno konkrétní řešení racionalizace procesu. V úplném závěru práce pak budou předložena konkrétní doporučení směřující k zefektivnění podnikatelské činnosti organizace.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato práce se zabývá racionalizací procesu zajišťování movitého majetku na Exekutorském úřadu Přerov, zejména pak jeho částí týkajících se vytváření, podepisování a zpracování protokolů vznikajících při zajišťování movitého majetku.

Cílem práce je provést racionalizaci tohoto procesu takovým způsobem, aby došlo k časovým, personálním, a především nákladovým úsporám. V projektu, který je součástí této práce, jsou pak všechny cíle blíže specifikovány. V oblasti časové náročnosti procesu by mělo dále dojít k redukci celkového času spotřebovávaného na proces alespoň o 5 % a času spotřebovávaného na práci s protokoly alespoň o 50 % z ročního časového fondu. V personální oblasti by mělo dojít ke snížení počtu zaměstnanců participujících na procesu o 4 %. V nákladové oblasti je pak vytyčena redukce ročních nákladů na celý proces minimálně o 1 %.

Dále jsou stanoveny další důsledky projektu, které směřují do oblasti zvyšování kvality poskytované služby a také jsou očekávány pozitivními efekty v oblasti odpadového hospodářství.

V teoretické části je použita metoda literární rešerše. Všechny teoretické poznatky, které jsou aplikovány v dalších částech práce, jsou založeny na informacích vycházejících z odborné literatury, a to jak české, tak i cizojazyčné. Využity byly především knižní zdroje. Samotná rešerše se pak zabývá tématy souvisejícími s poskytováním služeb, když důraz je kladen především na oblast zvyšování produktivity, digitalizaci, inovace a řízení procesů v organizacích poskytujících služby. V dalších kapitolách se práce zabývá racionalizací podnikových procesů a nástroji a metodami pro její provedení. Poslední kapitola teoretické části se pak věnuje projektovému řízení a analýze rizik.

V praktické části práce je využito vícero metod. Nejčastěji jsou použity analytické metody. Pro pochopení celé funkce procesu byla zvolena jedna ze základních metod průmyslového inženýrství - procesní analýza s využitím procesního mapování a procesních diagramů. Pro zhodnocení současného stavu procesu byla použita analýza časová, personální a nákladová. Pro získání podkladů pro časovou analýzu byla využita technika pozorování, respektive snímkování pracovního dne a také technika nestrukturovaných rozhovorů s účastníky procesu. Vhodnost a důvody racionalizace procesu jsou ověřeny metodou syntézy. Podrobný návrh na racionalizaci procesu je vytvořen pomocí metody deskripce. Analýza

rizik celého projektu je provedena za použití metody RIPRAN. Pro konečné zhodnocení výsledků racionalizace je pak využita opět analýza, a to komparační.

Všechna data a informace, které jsou použity v praktické části práce, jsou reálné a vycházejí z interních materiálů Exekutorského úřadu Přerov a dále z veřejně přístupných dat Exekutorské komory ČR.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

Současná doba je charakteristická fenomenálním růstem služeb v celém světě. Od počátku 80. Let dvacátého století se ve světě objevuje pojem „deindustrializace ekonomiky“, který fakticky znamená, že tempo růstu sféry služeb je rychlejší než tempo růstu průmyslové výroby, a současně roste podíl služeb na HDP a zaměstnanosti. (Vašítková, 2014, s. 14)

## 1.1 Pojem služba

O službách obecně platí, že se jedná o nesmírně rozsáhlou oblast lidských činností, které mohou poskytovat jednotlivci, firmy či jiné organizace. Ve všech zemích pak poskytuje obrovský objem služeb stát, ať již se jedná o služby poskytované přímo státem, nebo služby, které stát pouze zaštituje, garantuje či reguluje. Nejširší portfolio služeb nabízí pak svým zákazníkům soukromý sektor. V mnoha případech soukromí podnikatelé představují alternativu i ke službám veřejného sektoru. Soukromý sektor za své služby však realizuje zisk. (Hesková, 2012, s. 6)

Pro tuto práci je pak nejvhodnější zvolit definici služby, která vymezuje službu jako činnost, jež v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem. (Vašítková, 2014, s. 15)

## 1.2 Charakteristika a vlastnosti služeb

V odborné literatuře panuje jednotnost při vymezování charakteristik služeb. Typické vlastnosti služeb jsou tedy uvedeny níže.

### 1.2.1 Nehmotnost

Službu je na rozdíl od výrobku obtížné uchopit, vidět, ochutnat apod. Nehmotnost jako vlastnost má proto dopad na rozhodování zákazníků. Ze strany subjektů nabídky jsou hledány tzv. fyzické důkazy o službě, její kvalitě a výsledném procesu. Důležitou roli ve zhmotňování služby rovněž hraje materiální prostředí nabízejícího subjektu, které může být potenciálním zákazníkem vnímáno velmi citlivě. (Hesková, 2012, s. 22)

Haksever a Render (2018, s. 27) také upozorňují, že pokud vychází ze služby hmotný výstup, nemusí se vždy jednat o výsledek služby, ale jen médium, prostřednictvím něhož je výsledek služby dodáván zákazníkovi. Např. zpráva, která navrhuje řešení obchodního

problému klienta, není skutečným výstupem poradenské služby, kterým jsou pouze myšlenky vyjádřené v oné zprávě.

### 1.2.2 Neoddělitelnost

Mezi zákazníkem a poskytovatelem služby musí dojít k nějakému kontaktu v čase tak, aby výhoda, kterou příjemce získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník nemusí být zpravidla přítomen po celou dobu poskytování služby. Často i malá změna průběhu poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. Neoddělitelnost služby je i příčinou častějšího vzniku lokálních monopolů poskytovatelů některých služeb, a to především tehdy, je-li organizace poskytující službu něčím jedinečná. Tento typ monopolu je v mnoha regulovaných odvětvích často zohledněn možnostmi zákazníka, zvolit si svého poskytovatele. (Vašítková, 2014, s. 17)

Hesková (2012, s. 23) k tomuto navíc uvádí, že v některých případech je vazba poskytovatele služby a zákazníka natolik těsná a vyhraněná, že při nutnosti změny poskytovatele zákazník službu raději vůbec nerealizuje.

### 1.2.3 Heterogenita

Zákazník bývá často v úzkém kontaktu s poskytovatelem a na tvorbě služby se může i spolupodílet. Výsledný efekt služby pak často vzniká právě z této interakce a závisí také na tom, jak jej zákazník vnímá. Projevem této interakce bývá však i variabilita a nelze tudíž výsledný efekt služby snadno předvídat a tím pádem také standardizovat. A právě schopnost poskytovatele standardizovat když ne službu, tak alespoň dílčí procesy vedoucí k výslednému efektu služby, mohou být rozhodujícím prvkem při získávání konkurenční výhody. (Haksever a Render, 2018, s. 29)

### 1.2.4 Absence vlastnictví

Při nákupu služby zákazník nezískává žádné trvalé vlastnictví, nýbrž má právo pouze na poskytnutí služby. Je proto důležité, aby producent zvýrazňoval pozitivní aspekty služeb, jako například určitou bezstarostnost, rychlost, efektivitu, nižší náklady apod. (Jirásková, 2014, s. 8)

## 1.3 Fyzické důkazy o službách a materiální prostředí

Čím více služby obsahují nehmotných prvků, tím více je nutné do nabídky služby zahrnout tzv. fyzické důkazy. Jsou to informace o fyzickém prostředí, kde je služba vytvářena.

Prodejci ve službách musí usilovat o kompenzaci nehmátelného charakteru jejich produktu poskytnutím důkazů, které rozšíří okolí produktu a podpoří jeho umístění a image. Smyslem je posílení očekávání zákazníků. (Vašítková, 2014, s. 141)

Materiální prostředí dopomáhá společností k určitému zhmotnění poskytované služby. Pod tímto pojmem si lze představit například budovu, kancelář, reklamní brožuru, technické vybavení použité při vytváření služby apod. (Jirásková, 2014, s. 38)

Vašítková (2014, s. 168) k významu materiálního prostředí dále uvádí, že v důsledku výše zmíněného by měly organizace zabývající se produkcí služeb zahrnout do svých úvah i oblast systematického řízení materiálního prostředí, kdy není možné opomíjet technické prostředky spoluvytvářející nehmotný produkt a technické vybavení kanceláří či pracovníků front office. Lze předpokládat, že organizace využívající moderní výkonné prostředky v oblasti ICT, zaujme zákazníka mnohem více, než konkurent používající zastaralé technologie.

#### **1.4 Procesy ve službách**

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy a mechanismy, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. Systém poskytování služeb vnímá zákazník často jako neoddělitelnou součást samotného produktu. Význam procesů podtrhuje charakter neoddělitelnosti a simultánnosti produkce a spotřeby služeb. Správná volba procesů, jakož i jejich racionalizace a inovování, může být nesporně zdrojem konkurenční výhody v oblasti poskytování služeb. (Vašítková, 2014, s. 180)

Jirásková (2014, s. 39) k tomuto doplňuje, že je maximálně důležité zefektivňování procesů, zjednodušování jednotlivých cest a eliminace čekání ve všech fázích tvorby služby. Dále také konstatuje, že procesy je nutno vidět jako strukturální prvky, které mohou přispět k dosažení strategie umístění, a marketing i činnosti je třeba řídit tak, aby bylo dosaženo jejich synergického efektu.

Vašítková (2014, s. 183) ještě dodává, že zákazník nemusí totiž být při poskytování služby vždy fyzicky přítomen. Následně pak posuzuje službu zejména dle celkového výsledku. Záleží zde především na důvěryhodnosti poskytovatelů, jejich kvalifikaci a zejména právě na potřebném čase k poskytnutí služby.

## 1.5 Služby poskytované exekutorskými úřady

Vznik základní právní úpravy vymezující fungování, činnost a poskytování služeb exekutorských úřadů datujeme od roku 2001. V tomto roce vstoupil v platnost a účinnost zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (dále jen exekuční řád), který i přes řadu nedostatků s sebou přinesl naprosto zásadní změnu ve vymahatelnosti práva v České republice. Exekuční řád založil novou právnickou profesi soudního exekutora, jehož úlohou je, na základě znalostí odborné problematiky, rozhodovat o průběhu exekuce a nést za tento průběh odpovědnost. K řádnému výkonu této úlohy a především k zajištění úspěchu exekuce i další činnosti svěřil zákon osobě exekutora široké pravomoci a zároveň na něj stát delegoval část svých mocenských pravomocí a stanovil, jakým způsobem bude exekutor tyto pravomoci vykonávat. Oproti výše zmíněným předpokladům a charakteru funkce exekutora může působit až kontrastním dojmem skutečnost, že exekutor vykonává svou činnost za úplatu, jako soukromý podnikatel dle zvláštního předpisu. Úplatou rozumíme odměnu a náhradu výdajů exekutora z exekuční a další činnosti, kterou hradí nejčastěji povinný (dlužník) a také odměny a případné náhrady vyplývající ze smluvního vztahu s oprávněným (klientem). Exekutor, i přes zákonem velmi regulovanou volnost trhu, na kterém podniká, nese riziko podnikatelského neúspěchu. (Kasíková et al., 2017, s. 3)

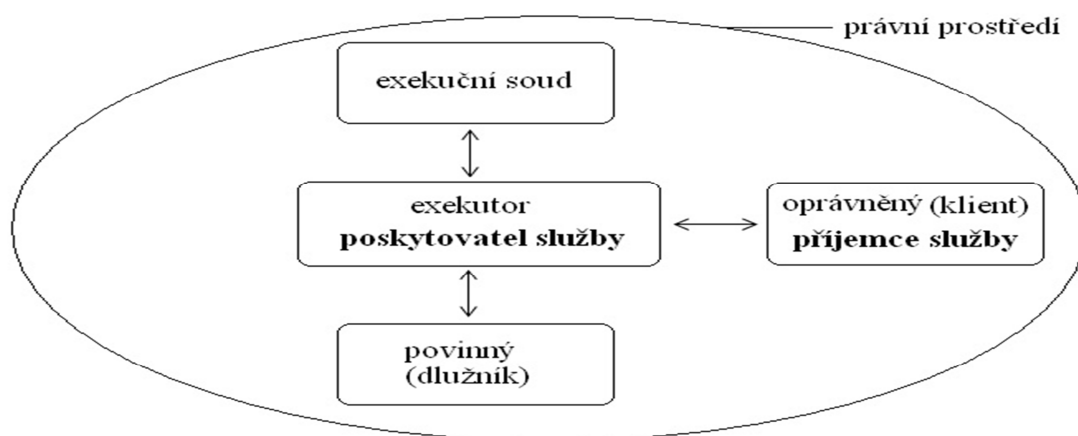
Hlavní činností soudního exekutora a zároveň nejvýznamnější poskytovanou službou exekutorských úřadů je nucený výkon exekučních titulů (exekuce), kterými jsou rozhodnutí soudů, státních orgánů či jiných subjektů a vykonatelné veřejné listiny. Tuto činnost vykonává exekutor nezávisle a je vázán jen Ústavou České republiky, zákony, a dalšími souvisejícími právními předpisy. Služby poskytované soukromými soudními exekutory jsou na rozdíl od podobných služeb poskytovaných státním sektorem charakteristické především svou vysokou efektivitou, která je dána tím, že na vymožení uložené povinnosti z exekučního titulu je finančně zainteresovaná právě osoba exekutora. Vedle výkonu exekuční činnosti byly osobě exekutora svěřeny i další méně významné služby, které označujeme jako další činnost exekutora (Schelleová, 2008, s. 177-178)

Exekutorský úřad lze chápat jako soubor pravomocí exekutora k výkonu exekutorské a další činnosti trvale spojený s místem výkonu této činnosti. Vytvoření exekutorského úřadu z hlediska prostorové, materiální a lidské složky, záleží pouze na jmenovaném exekutorovi. Prakticky to znamená, že sám exekutor rozhoduje o umístění svého sídla v dané obci (v níž je sídlo okresního soudu), sám rozhoduje o počtu svých zaměstnanců a

sám rozhoduje o vybavení svého sídla. Právě vybavení, respektive technologická a informační vyspělost exekutorského úřadu včetně práce s daty, informacemi a stejně tak řízení jejich toků je pak rozhodnou složkou zajišťující hladký chod celého úřadu. (Kasíková et al., 2017, s. 4)

Služby poskytované exekutorskými úřady lze rozdělit do dvou skupin. V první skupině se jedná o službu, kdy exekutorský úřad provádí nucený exekuční výkon, která je ve spektru poskytovaných služeb zastoupena nejvyšší měrou. Druhou skupinu tvoří další služby exekutorských úřadů, které mají spíše doplňkový charakter a jejich využívání zákazníkem je zastoupeno již mnohem méně (např. právní pomoc či úschova). Oba typy služeb mají zákonný podklad v exekučním řádu, který pokud přímo taxativně nevymezuje jejich charakter, alespoň stanovuje jasné mantinely, ve kterých se musí poskytovatel služeb držet. (Radkova, 2009, s. 12)

Služba provedení exekuce, je pak realizována v rámci exekučního řízení. Obecně ji lze definovat jako službu, v níž exekutor nabízí klientovi (oprávněnému) zákonné vynucení jasně daného plnění na osobě, která je označena jako povinná, a která jej dříve dobrovolně nesplnila na základě pravomocného a vykonatelného exekučního titulu. Vzájemné vztahy všech dotčených subjektů jsou pak patrné z následujícího schématu. (Schelleová, 2008, s. 177)



Obrázek 1 Vztahy mezi subjekty (vlastní zpracování dle Kasíková et al, 2017, s. 5)

Oprávněný (klient) si vybírá exekutora na principu libovůle, kdy je nejčastějším rozhodovacím kritériem to, v jaké rychlosti, kvalitě a rozsahu exekutor své služby nabízí, případně reference či osobní zkušenost ohledně jeho odborných znalostí, specializace na určitý typ kauz či provádění určitého typu exekuce, zaměření na určité dlužníky, regiony či konkrétní majetek, rychlost vyřizování a především úspěšnost vymáhání. Zde je nutno

zmínit skutečnost, že právě množství prováděných exekucí nejčastěji odlišuje dobré a úspěšné exekutorské úřady od těch horších a méně úspěšných. Osoba exekutora by tedy měla v sobě spojovat nejen bezúhonného občana a kvalitního znalce práva, ale také obchodníka a manažera, neboť právě schopnost řídit svůj úřad jako celek, složený z mnoha stále komplikovanějších procesů, znamená jeho ekonomické přežití, resp. bonitu a ekonomickou úspěšnost. (Kasíková et al., 2017, s. 5)

Následuje uvedení způsobů provedení exekuce využívaných při poskytování výše uvedených služeb dle (ÚZ č. 1465 - Exekuční řád, Veřejné dražby, s. 22):

- exekuce srážkami ze mzdy a z jiných příjmů,
- exekuce příkázáním pohledávky,
- exekuce prodejem movitých věcí a nemovitostí,
- exekuce prodejem nebo správou podniku.

Tato práce se dále bude zabývat pouze procesem zajišťování movitého majetku. Tento je výjimečný především v tom, že při jeho realizaci dochází k přímému kontaktu s dlužníkem, je tvořen mnoha dalšími činnostmi a jeho součástí je jak materiální tok, tak souběžně probíhající datový tok.

## 2 ZVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY VE SLUŽBÁCH

Následující kapitola se zabývá problematikou produktivity ve službách a nástroji pro její zvyšování. Představeno bude především řízení inovací ve službách a možnosti digitalizace v sektoru služeb ve vztahu k produktivitě.

### 2.1 Produktivita ve službách

Produktivita je účinnost (efektivnost), s jakou jsou vstupní faktory využívány při přeměně na výsledné produkty. Produktivita se týká všech podniků, výrobních i nevýrobních, neboť výrobou v širším slova smyslu se rozumí i transformace vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby. Objektem měření produktivity může být i proces, podílející se na tvorbě konečného produktu nebo služby. Jednou z možností, jak zvyšovat produktivitu je snížení vstupů při zachování stávající úrovně výstupů. (Klečka, 2008)

Potenciál pro úspory vstupů začíná od návrhu výrobku nebo služby, kdy ovlivňujeme množství a druh použitého vstupního materiálu přes návrh procesu, který ovlivňuje potřebu operačních časů a využití jednotlivých strojů (pracovníků) až po odstraňování všech forem plýtvání během produkčních operací. (Andrýsek, 2006)

### 2.2 Inovace

Hlavním problémem v sektoru služeb je, že inovace je v této oblasti relativně nová záležitost a nemá na rozdíl od výrobního sektoru téměř žádnou zaznamenanou historii, ze které by společnosti mohly čerpat a inspirovat se. Např. ve výše jmenovaném finančním sektoru nebyla inovace dříve vůbec brána v potaz. V poslední době si začaly organizace poskytující finanční služby uvědomovat, že pro konkurenční výhodu a lepší postavení na trhu a udržení zákazníků, je inovace v sektoru služeb pro zákazníky velmi potřebná. (Jirásková, 2014, s. 43; Wirtz, 2017, s. 537)

Sodomka a Klčková (2010, s. 41) stejně jako Wirtz (2017, s. 537) uvádí, že v současném dynamicky se proměňujícím podnikatelském prostředí nestačí pouze snižovat náklady a zlepšovat úroveň manažerského rozhodování, ale že základem pro dlouhodobý stabilní růst firmy a její konkurenceschopnost na trhu je zásadní systematické a dlouhodobé řízení inovací.

Podle Potančoka et al. (2020, s. 142) je podstata řízení inovací ve vymezení smyslu inovací pro existenci firmy, určení způsobu jejich řízení a analýze souvisejících problémů. Firmy



se adaptují na měnící se podnikatelské prostředí tak, že vylepšují své produkty, služby, procesy a technologie nebo mění i celý svůj business model.

Hidaka (2006, s. 39) ještě upozorňuje na tři cíle výzkumu v rámci inovací ve službách:

- Výběr vhodné metody pro analýzu služby, tzn. definování možného zlepšení prostřednictvím procesů vytvářejících službu.
- Vyřešit problémy vyplývající ze specifických vlastností služeb a tím zvýšit produktivitu a následně i poptávku.
- Prozkoumat kompletní rámec rozvoje inovací.

### 2.3 Digitalizace

Digitalizace je obecný výraz pro soudobý trend masového nasazování jak technických prostředků (včetně velmi pokročilé automatizace a robotizace), tak moderních a účinných softwarových nástrojů a jejich vzájemné propojení a zabezpečení. (Veber, 2018, s. 20)

Základem digitalizace je zachycení reality (obrazu, zvuku, zápisu, dat atd.) digitálními prostředky. Východiskem soudobé digitalizace jsou tedy data, která vznikají při fungování jakýchkoliv moderních výrobků, tak především při provozu nejrůznějších výrobních zařízení a celých výrobních, logistických a dalších systémů. Je jen otázkou pokroku ve vývoji technických zařízení a příslušného software, která na jedné straně budou schopna zachycovat, ukládat, vybírat, analyzovat a připravovat koncentrovanou informaci, jež bude představovat novou kvalitu pro řízení. Digitalizací tak dokážeme postupně nahrazovat téměř jakoukoliv rutinní manuální práci. Nositeli digitalizace jsou zejména podnikatelské subjekty, a to jak z výrobní sféry, tak i z oblasti poskytování služeb, které se aplikací digitálních prvků snaží přidat vyšší užitnou hodnotu svým hmotným i nehmotným produktům. Většina aplikací má v sobě zabudovány možnosti komunikace navenek nebo s dalšími digitálními aplikacemi s cílem dále digitalizaci propojovat. Právě v oblasti služeb můžeme vidět digitální transformaci a automatizaci v podobě elektronické komunikace s klienty, digitalizace agend, cloudové ukládání velkoobjemových dat, nasazování administrativních robotů lustrujících nejrůznější databáze a mnoho dalších. (Veber, 2018, s. 20; Urbach a Röglinger, 2019, s. 9-11)

### 2.3.1 Přínosy digitalizace

Od zavádění digitalizace se očekává jednak kvalitní posun a jednak i ekonomické přínosy. Kvalitativní přínos digitalizace spočívá zejména ve větší flexibilitě, rychlosti, zjednodušení různých činností a procesů (ve srovnání s jejich realizací tradičními postupy), možností propojení do sítí a synergickém efektu pramenícím z tohoto propojení. Dále digitalizace přináší novum, které spočívá především v uvádění nových vyspělejších výrobků nebo služeb na trh. Ekonomické přínosy pak můžeme sledovat na úrovni makroekonomické, na úrovni podniku a na úrovni zákaznické. Na podnikové úrovni se jedná zejména o dobu návratnosti investice či rentabilitu investice. Praktické zkušenosti z podniků signalizují, že je možno očekávat velmi příznivé výsledky, a to např. v návratnosti v řádu rok a půl až dvou let. Na úrovni spotřebitelů sehrává ekonomické hledisko také svoji roli, rozhodující mohou být ovšem i jiné aspekty při výběru služby, např. rychlost, moderní materiální prostředí, (on-line) komunikace či dostupnost. (Urbach a Röglinger, 2019, s. 250)

Proti tomuto pak kontrastně působí zpráva evropské komise o pokroku členských států v oblasti digitalizace. Zde Česká republika zaujímá 18. příčku, která je i výrazně vzdálená průměru celé EU (Zastoupení v Česku 2021). V oblasti digitalizace veřejné správy je pak Česká republika až na 22. místě. Toto umístění podporuje také to, že do dnes nebyl splněn žádný ze 17 slibů o digitalizaci země z programového prohlášení vlády z roku 2018 (Pleska, 2021).

Pokud se vrátíme k přínosům digitalizace, v současné době je rovněž kladen větší důraz na tzv. sekundární přínosy digitalizace. Je jím např. moderní životní styl, když moderní digitální technologie jsou vnímány jako jisté novum ve srovnání s tradičními výrobky nebo službami. U zákazníka tak mají větší šanci výrobky, které tento způsob života umožňují nebo alespoň na něj jakkoliv upozorňují. Dále se může jednat o ochranu životního prostředí. Digitální transformace může mít druhotný přínos v podobě prostorových úspor, úspor spotřeby materiálu, energií, řízení odpadové hospodářství aj. (Veber, 2018, s. 66 -68)

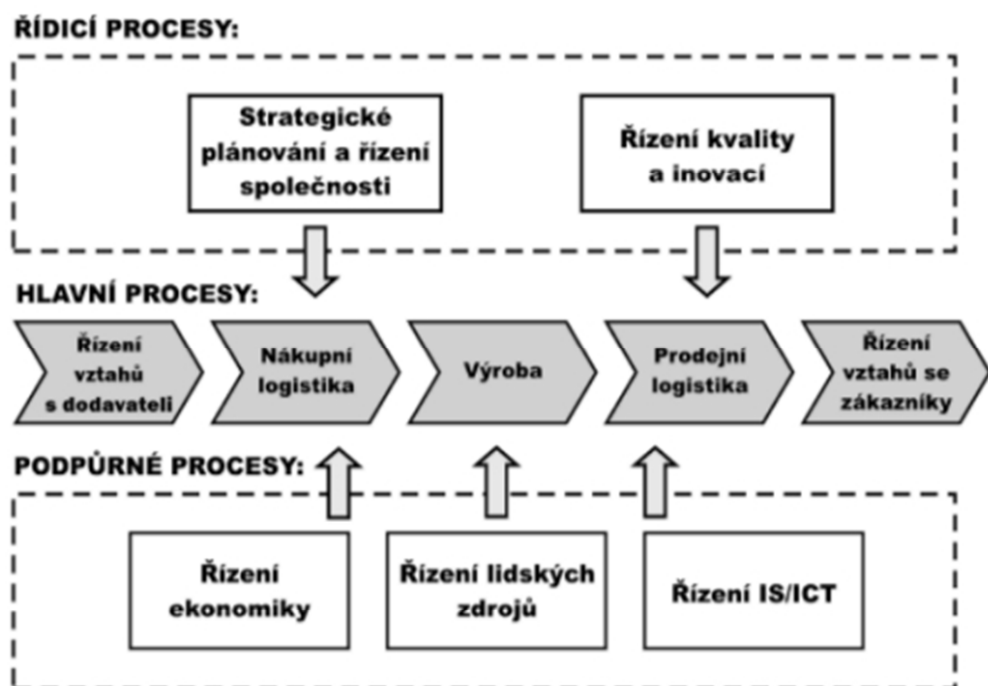
### 3 RACIONALIZACE A ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

V této kapitole bude blíže osvětlen teoretický pohled na základní dělení procesů a také přístupy různých autorů k problematice racionalizace procesů, včetně nejčastěji využívaných nástrojů.

#### 3.1 Dělení procesů

Sodomka a Klčková (2010, s. 72) i Šmída (2007, s. 43) stejně jako většina autorů doporučuje rozdělit podnikové procesy do tří skupin a jak je také patrné z následujícího obrázku:

- **Hlavní procesy** (výroba, řízení vztahu se zákazníky, logistika aj.) probíhají napříč celou organizací, vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby, mají tudíž externí zákazníky a generují tržby.
- **Řídící procesy** (strategické plánování, řízení kvality a inovací) probíhají napříč společností, nemají externí zákazníky, negenerují tržby, nevytvářejí hodnotu ale podmínky pro fungování ostatních procesů.
- **Podpůrné procesy** (ekonomika, IT, HRM) zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají hmotné i nehmotné výstupy, při tom ale nejsou součástí hodnotového řetězce.



Obrázek 2 Dělení podnikových procesů (Sodomka a Klčková, 2010, s. 43)

### 3.2 Řízení procesů

Proces můžeme chápat jako sled činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést nějakou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu. (Svozilová, 2011, s. 14)

Šmída (2007, s. 28) pak nabízí ještě komplexnější definici procesu s tím, co nejvíce tento pojem vymežit. Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.

Svozilová (2011, s. 15) dále definuje proces jako sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím (jsou-li postupně vykonány) má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků. Popisování procesu je pak činností, při níž shromažďujeme a zaznamenáváme informace o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které má proces plnit. Procesní řízení pak definuje jako činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu. Dále tuto definice rozvádí, kdy se dle ní jedná o souhrn všech činností, které se zabývají každodenním korigováním a usměrňováním procesních toků, kontrolou výkonnosti a kvality, hodnocením, zda dosažené výsledky odpovídají potřebám a plánu, a následnou racionalizací a optimalizací výkonu procesů v organizaci. Všechny tyto činnosti pak podléhají jak standardnímu strategickému řízení respektujícímu potřeby zákazníků a nároky tržního prostředí, tak jsou na ně aplikovány další metody řízení, jako je například projektový management, který se užívá pro řízení individuálních zlepšovatelských aktivit.

Vom Brocke a Rosemann (2014, s. 8) uvádí, že pomocí řízení procesů může podnik vytvářet vysoce výkonné procesy, které fungují s mnohem nižšími náklady, vyšší rychlostí, větší přesností, menšími aktivy a zvýšenou flexibilitou. Pomocí procesního řízení může podnik zajistit, že jeho procesy fungují konzistentně a na takové maximální úrovni na jaké jsou schopny. Díky procesnímu řízení může podnik určit, kdy proces již nevyhovuje jeho

potřebám a takový proces poté racionalizovat nebo nahradit jiným. Tyto provozní výhody konzistence, nákladovosti, rychlosti, kvality a poskytovaných služeb se promítají do nižších provozních nákladů a vyšší spokojenosti zákazníků, což zase vede k vyšší výkonnosti podniku.

Šmída (2007, s. 32) pak uvádí výhody implementace procesního řízení. To vede k pozitivním efektům, kterými jsou zejména snižování nákladů, zvyšování rychlostí a kvality. Tyto efekty vyplývají z odstraňování bariér mezi jednotlivými útvary podniku. Odstraňování bariér vede k eliminaci opakování nebo prodlužování činností. Vom Brocke a Rosemann (2014, s. 8) dále popisují několik příkladů, kdy organizace, ať již velké či malé nebo soukromé či veřejné využily procesní řízení k získání mimořádných obchodních a konkurenčních výhod. Např. kdy zdravotní pojišťovna vytvořila nový proces pro komunikaci se zákazníky a snížila tak náklady o stovky miliónů.

Fišer (2014, s. 103) popisuje, jak v organizacích zavádět procesní řízení po etapách, které lze řídit podle dosažené úrovně zralosti procesu. Toto vysvětluje na své pyramidě procesní maturity uvedené na následujícím obrázku.



Obrázek 3 Pyramida procesní maturity (Fišer, 2014, s. 103)

**Procesní slepota (0. stupeň)** – Na této úrovni nehovoříme o procesech. Firma funguje na základě pracovních náplní, které jsou přiřazeny organizačním jednotkám a pracovním pozicím. Principem je vykazovat co nejvíce činností, dostávat co nejvíce zdrojů, ale produkovat co nejméně výstupů.

**Konektivita (1. stupeň)** – Zde již začínáme hovořit o procesech. Procesy jsou definovány a vymezeny svými vstupy a výstupy, jejichž prostřednictvím jsou v interakci s okolím

firmy i mezi sebou vzájemně – vzniká procesní mapa. Procesům jsou přiřazeny organizační jednotky, které se podílí na jejich vykonávání, vnitřní uspořádání procesů není v této fázi řešeno.

**Efektivita (2. stupeň)** – Procesy jsou popsány až do úrovně činností. Nepotřebné činnosti jsou vypuštěny, povinnosti a pravomoci na jednotlivých pracovních pozicích jsou odvozeny z požadavků procesů. Procesním požadavkům je přizpůsobena i organizační struktura. Řízení výkonu je realizováno cestou vedoucích jednotlivých organizačních jednotek, které se na procesu podílejí.

**Flexibilita (3. stupeň)** – Proces je řízen horizontálně napříč organizačními jednotkami. Výkonnost procesu je měřena a hodnocena. Jsou zavedeny řídicí mechanismy pro kvantitativní změny procesu jako celku. Důraz je kladen na pružnost při zachování kvality a efektivity. Jsou uplatněny prvky týmové práce a maticového řízení.

**Dynamika (4. stupeň)** – Proces funguje v režimu proaktivního kontinuálního zlepšování. Je řízen i vykonáván týmově, důraz je kladen na inovativní řešení a maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka procesu v každém cyklu procesu.

Jednotlivá patra pyramidy jsou budována postupně – od konektivity k dynamice. Důležité je si však také uvědomit, že zdaleka ne u všech procesů je žádoucí dosažení úrovně flexibility nebo dynamiky. V každé organizaci existuje zcela jistě řada procesů, kde je dostatečným stupeň efektivity nebo dokonce pouze vymezení konektivity procesu. (Fišer, 2014, s. 103-111)

Sodomka a Klčková (2010, s. 87) rovněž upozorňují na důležitost budování podnikového informačního systému, který umožňuje a podporuje procesní řízení v organizaci a uvádí také dva možné přístupy k této problematice. První přístup chápe IS především jako podpůrný nástroj pro řízení, který musí splňovat především podporu automatizace každodenní rutinní agendy a dostupnost informací pro rozhodování. Druhý přístup, který mimo maximálně výhodného poměru cena/kvalita/přidaná hodnota se také opírá o požadavky směřující do oblastí, které nesouvisí pouze s vlastnostmi IS, ale zohledňuje navíc i poskytnutí celostního pohledu na fungování organizace, Standardizaci podnikových procesů a pracovních návyků, či změny nutné v organizační struktuře a řízení společnosti.

### 3.3 Racionalizace procesů

Racionalizace a zlepšování podnikových procesů vychází ze znalosti současného procesu tak, jak je zachycena v příslušné procesní dokumentaci nebo v souhrnu znalostí účastníků procesu, a to zejména u jednodušších procesů. Jedná se o činnosti zaměřené na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů. (Svozilová, 2011, s. 19)

Dle Molnára (2012, s. 27) je nutné podnikové procesy racionalizovat tak, aby byly maximálně naplněny dva základní požadavky na produkci výrobků či poskytování služeb:

**Účelnost** – znamená dělat správné věci. Tento požadavek souvisí s výběrem a vytyčováním cílů, s vypracováním správné strategie a s dobrou znalostí konkurenčního prostředí a zákazníka.

**Účinnost** – směřuje k provádění věci správnou cestou. Tento požadavek znamená vyrábět výrobky a poskytovat služby s nízkými náklady a rychle. Je to důsledkem používání správných pracovních postupů, správného procesního řízení a efektivního toku informací uvnitř podniku.

Vytlačil a Mašín (1999, s. 11) uvádí obecný postup, jak je možné dosáhnout zlepšování procesů. Jedná se o ustálenou sekvenci šesti kroků, které vedou k novým, vylepšeným a důmyslným způsobům, jak provádět daný proces nebo práci:

- výzva pro zlepšování
- analýza stávajícího stavu
- otázky na možné zlepšení a identifikace problémů
- specifikace nového postupu či metody
- zavedení nového postupu či metody
- měření a hodnocení přínosů

Svozilová (2011, s. 25) ještě doplňuje, že pokud chceme zaručit maximální zlepšení výkonnosti procesů, je třeba zaručit optimální synchronizaci:

- lidí, kteří do systému přinášejí své schopnosti a motivaci se na správném fungování procesu podílet,

- prostředí, ve kterém daný podnik působí, ať již jsou to specifické trhy, konkurenční síly, specifické podnikatelské a legislativní podmínky,
- technologií, které umožňují usnadnění nebo automatizaci jednotlivých činností.

Na úlohu technologií v racionalizaci procesů pak upozorňuje Šmída (2007, s. 51). Tvrdí, že právě na pořízení nových technologií se klade přehnaný důraz. Nové technologie mohou být jen omezujícím faktorem, protože vyvolává pouze povrchové změny. Nejmodernější technologie si může téměř okamžitě pořídit kdokoli, kdo má dostatek investičních prostředků. Tudíž samotná technologie sama o sobě přestává být konkurenční výhodou. Nová technologie může mít navíc na podnik i negativní vliv (v podobě přeinvestování), pokud ji nedokáže plně využít a zapojit ji do procesů tak, aby spoluvytvářela hodnoty pro zákazníka a spolupodílela se na tvorbě zisku.

U racionalizace procesů je situace obdobná pro podniky všech velikostí a zaměření, a to včetně takových organizačních jednotek, jako jsou úřady státní správy a samosprávy. Správně navržené a vyladěné procesy mohou vytvořit potřebnou synergii jednotlivých elementů procesního prostředí. Tato synergie může přispět rovněž při kompenzaci tlaků, nedostatků a slabých míst, jejichž optimalizace jinými prostředky by mohla být jen obtížně dosažitelná. (Svozilová, 2011, s. 25)

Tlaky z okolí však mají nemalý vliv na zlepšování a racionalizaci podnikových procesů. Např. Šmída (2007, s. 53) významně upozorňuje na tlaky politické. Jednak se jedná o uplatňování hospodářské politiky, jejímž prostřednictvím může vláda dlouhodobě tlumit či stimulovat hospodaření dané země a působit tak na koupěschopnost a bohatství obyvatelstva, což samozřejmě ovlivňuje i produkci dané organizace. A jednak o legislativní stabilitu nebo lépe řečeno legitimní očekávání – tedy stav kdy objektivní právo i subjektivní práva fyzických i právnických osob jsou dlouhodobě stabilní, jednotné, relativně jednoduché a hlavně předvídatelné. Právě předvídatelnost legislativních zásahů je velmi důležitá jak při stanovování strategických cílů organizace, tak i při konkrétních zlepšovatelských aktivitách a zejména při řízení rizik.

Vytlačil a Mašín (1999, s. 23) uvádějí jako jednu z metod racionalizace procesů náměty pro snížení nákladů. Náklady lze snížit výkonnější prací, vyloučením nízké kvality a nízké kvalifikace, zbytečné práce, odstraněním plýtvání a nedůsledností. Dále také díky soustavné podpoře tvůrčích návrhů, které pomáhají snížit náklady, jak jen je možné. Větší inovace občas přinášejí dramatické pokroky, ale vyžadují pokrokovou technologii a



investice. Jako nejdůležitější pak uvádí participaci zaměstnanců na zlepšování procesů. Takovéto zlepšování není ničím jiným, než aplikování obecného smyslu a znalostí, které jsou vyžadovány, aby práce byla prováděna řádně.

### 3.4 Nástroje pro racionalizaci procesů

V odborné literatuře se lze setkat s desítkami různých grafických, statistických nebo matematických metod a jejich obměn. Některé jsou velmi jednoduché, jiné potřebují komplikovanou přípravu, ať již ve fázi shromažďování dat či při vyhodnocování výsledků. Cílem všech je však zachytit stav procesu, identifikovat možné nedostatky a vytvořit předpoklady pro další zlepšování a racionalizaci procesů. (Svozilová, 2011, s. 25; Vytlačil a Mašín, 1999, s. 98)

Dále bude věnována pozornost zejména těm metodám, které budou využity v dalších fázích této práce.

#### 3.4.1 Mapování procesních toků

Dle Svozilové (2011, s. 131) je účelem mapování procesních toků vizuální dokumentace procesního toku. Výsledkem použití této skupiny nástrojů jsou diagramy, které zahrnují veškeré podstatné informace nezbytné pro další procesní analýzu. Tato skupina nástrojů poskytuje následující škálu výhod:

- Poskytují přehlednou a srozumitelnou dokumentaci vývoje procesu.
- Jasně zachycení míst a okamžiků, kdy dochází v procesu k větvení, kde jsou smyčky nebo prodlevy způsobené čekáním, nebo kde má proces vazby na jiné spolupracující procesy.
- Vizuálně vymezují hranice procesu.
- Procesní tok doplňují celou řadou dalších údajů, které pomáhají jak ve fázích dokumentace, tak ve fázích analýzy, měření a pozdějšího zlepšování, aj.

Procesní diagramy jsou nástroji pro modelování a optimalizaci procesních toků, které pomáhají pochopit, jak se proces vyvíjí, ve kterých fázích číhají problémy a jak lze procesy napřímit nebo zefektivnit. Je časté, že v rámci jediného projektu je v různých fázích zpracování použito jiných nástrojů a jednotlivé organizace si v rámci svých možností vytváří své vlastní styly tvorby a zpracování diagramů, které bývají také přizpůsobeny unikátní problematice řešených projektů.

### **Procesní mapa**

Procesní mapy jsou volně koncipované diagramy, jejichž účelem je základní analýza při stanovení rozsahu projektu a slouží jako vhodný komunikační nástroj ve všech fázích procesního modelování, dokumentování a racionalizace procesů. Neobsahují podrobné detaily, proto se často uplatňují při analýze složitějších procesních systémů jako nástroj napomáhající orientaci v komplexu detailnějších diagramů nebo mezi vazbami jednotlivých subprocesů. Procesní mapy se často připravují v diskuzi se zlepšovatelem týmem pracovníků a manažerů procesu. (Řepa, 2007, s. 199)

### **Diagram hodnotových toků**

Diagram podává informace o klíčových tocích procesu, tocích materiálu či informací se zachycením podstatných procesních měřítek. Jsou obzvláště vhodné k využití tam, kde hledáme zdroje plýtvání v procesech, a to zejména z hlediska času nebo nákladů. Cílem této analýzy je minimalizace neproduktivních činností, které zatěžují procesní tok, např. zkrácení času zpracování nebo zlepšení efektivního času průtoku. (Svozilová, 2011, s. 131)

### **Procesní (popisná) analýza**

Ve vyhledávání informací o tom, jak proces probíhá, hraje velkou roli pozorování a zaznamenávání údajů do příslušných, předem připravených formulářů. Jedná se o příležitost k tomu, abychom zjistili, co je obsahem jednotlivých kroků, jaké pomůcky jsou při jednotlivých výkonech používány, jaká je dynamika prostředí. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 133)

Dle Bureše (2011, s. 107) jsou předmětem procesní analýzy obtížně pozorovatelné, zvládnutelné či řešitelné objekty nebo procesy a jejich vlastnosti a problémy. Cílem je následná algoritmizace jejich chování, jejich jasné znázornění pomocí modelu a pochopení jejich struktury a zákonitostí, ale současně se jedná i o prostředek pro vyhledávání kritických míst v procesu a zdokonalení jeho funkcí.

Dále se často využívají dráhové diagramy, diagramy přesunů, špagetové diagramy, mapy budování přidané hodnoty, kontrolní listy, Paretova analýza, diagram příčin a následků, 7 klasických nástrojů aj. (Svozilová, 2011, s. 131; Vytlačil a Mašín, 1999, s. 98-103)

#### **3.4.2 Metody identifikace problému a generování námětů**

Velmi významnou fází v projektu zlepšování podnikových procesů představuje generování zlepšovatelem návrhů a jejich hodnocení. Způsobů, jak získat náměty k pozdější analýze

a hodnocení a jak je utřídit je celá řada. Použité metody se mohou kromě fáze konkrétního projektu lišit také v závislosti na celkové procesně-zlepšovateľské vyspělosti podniku. Často je však vhodnější držet se zdravého selského rozumu a používat jednodušších nástrojů než složitých komplexních metod jen proto, aby byla zdůrazněna vědeckost celého zlepšovateľského postupu (Svozilová, 2011, s. 147). Na dalších řádcích budou však podrobněji rozebrány pouze ty, které najdou uplatnění v pozdějších fázích této práce.

### **Pozorování**

Jedná se o osvědčenou metodu používanou ve zlepšovateľských aktivitách. Hodí se zejména k správnému pochopení, jak proces ve skutečnosti probíhá, a abychom usnadnili generování případných nových námětů, které budou vycházet z dobrého porozumění realitě. V pozorování se velmi často využívá metoda snímkování pracovního dne nebo operace pozorovaného subjektu. Jedná se o metodu nepřetržitého bezprostředního studia spotřeby času. Snímkem pracovního dne pak rozumíme nepřetržité pozorování, zaznamenávání a hodnocení spotřeby pracovního času pracovníka nebo skupiny pracovníků během pracovní směny. Jedná se do značné míry o velmi univerzální metodu, kterou je možné pozorovat dělníka, řídicího pracovníka tak i pracovníka v administrativě. (Bejčková, 2015)

### **Rozhovor s účastníky procesu**

Jedná se o jednoduchý nástroj k získávání informací. Jeho účinnost může být zvýšena s kombinací s jinými metodami mapování procesů. (Vytlačil a Mašín, 1999, s. 133-136)

### **Skupinové diskuze**

Jedná se rovněž o velmi jednoduchý a oblíbený nástroj k získávání námětů pro zlepšovateľské iniciativy. Je postaven na tom, že jednotlivci, ať se již procesu přímo účastní nebo jsou jen okrajově zainteresováni, mohou být velmi kvalitním zdrojem postřehů, námětů a nápadů. Pokud se podaří pracovní skupinu správně poskládat, motivovat a řídit, může být kromě generování originálních námětů i velmi vhodným nástrojem pro jejich hodnocení. Pokud je skupinová diskuze řízena facilitátorem, hovoříme pak o řízené diskuzi. (Svozilová, 2011, s. 147-151)

### **Brainstorming**

Jedná se o formu skupinové práce, kdy na základě předem připravených obecných bodů rámcových podkladů a návrhů shromáždíme odvozené náměty, pozorování a hodnocení

jednotlivých variant. Může být použit jak v úvodních fázích hledání námětů, tak pro pozdější ověřování a hodnocení návrhů změn. (Svozilová, 2011, s. 147-151; Vytlačil a Mašín, 1999, s. 133-136)

## 4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Svozilová (2011a, s. 21) definuje projektové řízení jako složitý komplex problematiky v oblasti managementu, který nelze zjednodušit pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládání programů pro podporu řízení projektů. Projektové řízení obsahuje aktivity, které souvisí jednak s řízením předmětu, služby nebo jejich kombinace, která má realizaci projektu vzniknout, a to včetně použití technologií a postupů specifických v hospodářských oblastech spolu s důrazem na dosažení požadované úrovně kvality výstupů projektu.

Doskočil (2013, s. 13) dále dodává, že se projektové řízení vyznačuje vysokou mírou týmové spolupráce a je pro něj typický systémový přístup, kdy se při řešení problému k němu přistupuje komplexně, a jednotlivé jevy jsou chápány ve vzájemných souvislostech. Projektové řízení doporučuje aplikovat vždy, když rozsah, komplikovanost a rizikovitost projektu přesáhne únosnou míru, která se může případ od případu lišit. Typickými oblastmi pro využití projektového řízení jsou například inovace výrobků či služeb, zavádění nových technologií, změn a inovací, realizace podnikatelských plánů apod.

Doležal et al. (2013, s. 9) ještě doplňují jasné identifikátory toho, zda je potřeba na operaci využít projektové řízení. Jedná se vždy o:

- jedinečnost – nejedná se o opakovaný proces,
- vymezenost – časovou a finanční ohraničenost,
- různorodost – projekt vyžaduje různé dovednosti různých lidí,
- komplexnost – řešení není jednoduché a nelze vyřídit v rámci jedné porady,
- rizikovitost – vyplývá z předchozího, jedná se o něco nového, s čímž nemá organizace zkušenosti.

### 4.1 Projekt

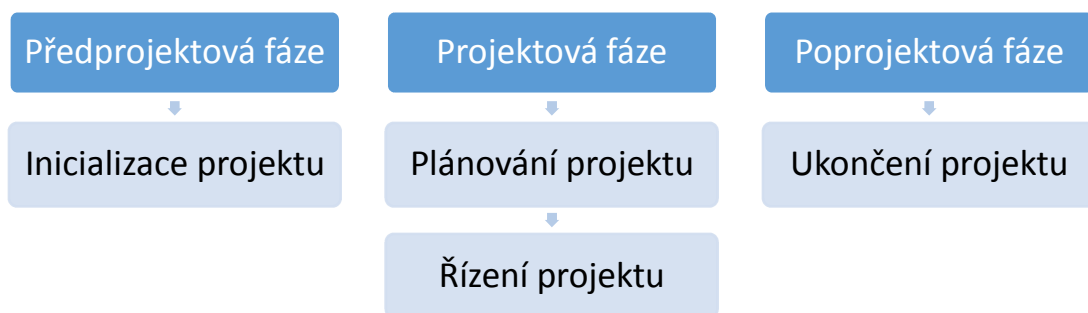
Pojem projekt bývá v odborné i laické veřejnosti chápán různě. Řada autorů i nejrůznějších projektových asociací uvádí mnoho často nesourodých definic. Např. Kerzner (2017, s. 12) definuje projekt jako jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má specifický cíl, jenž má být realizací slněn, je stanoveno datum začátku a konce realizace a je stanoven rámec čerpání zdrojů. Project Management Institute (2013, s. 22) popisuje projekt jako dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.

V českém prostředí Doskočil (2013, s. 14) definuje projekt jako jedinečný proces změny z výchozího do cílového stavu. Svozilová (2011a, s. 54) se konkrétní definici vyhýbá a projekt označuje jen za nejdůležitější prvek projektového řízení. K tomuto ještě dodává, že pro produkt projektu platí jedna z následujících možností, nebo jejich kombinace:

- je kvantifikovatelný a může představovat ucelený fyzický objekt nebo jeho část,
- generuje určitou službu, např. zlepšení výkonnosti podnikového procesu
- vytváří výsledek, který je zároveň vstupem pro jiné procesy.

Z procesního pohledu není projekt jediným probíhajícím procesem, jedná se o soustavu, jejíž procesní model je tvořen pěti hlavními skupinami procesů pod souhrnnými názvy **Zahájení – Plánování – Řízení – Monitorování a kontrola – Uzavření**. Tyto skupiny procesů netvoří jediný procesní tok, vzájemně se totiž doplňují, existují v souběhu, a to jak po jednotlivých sekvencích a procesních krocích, tak i po celých větvích. (Svozilová, 2011a, s. 54)

Doskočil (2013, s. 5) uvádí téměř identické skupiny procesů, ale dělí je ještě do jednotlivých fází jak je patrné z následujícího obrázku.



Obrázek 4 Jednotlivé projektové fáze (Doskočil, 2013, s. 16)

## 4.2 Projektový tým a manažer projektu

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu. Jedním z prvních úkolů plánovací fáze projektu je ustanovení organizační struktury projektu a nastavení jejich vztahů.

Projektový tým je skupina osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností. (Svozilová, 2011a, s. 33)

Manažer projektu je pak klíčovou osobou projektového managementu. Pod jeho přímým vlivem je veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinace úkolů, finalizace a předání výstupů projektu zákazníkovi až po uzavření projektu. Jedná se tedy o osobu odpovědnou za plánování a realizaci projektu na taktické a operativní úrovni. (Doskočil 2013, s. 19)

### **4.3 Fáze projektu**

Níže jsou blíže specifikovány jednotlivé fáze projektu v členění dle Svozilové (2011a).

#### **4.3.1 Zahájení projektu**

Zahájení projektu je souborem činností, které jsou zaměřené na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů jeho realizace. Patří mezi ně formulace podmínek a omezujících kritérií, uzavření potřebných kontraktů a přidělení hlavních odpovědností souvisejících s realizací budoucího projektu. Často se jedná o tzv. předprojektové fáze, během nichž se vytváří představy zadavatele (investora) projektu o tom, co má být realizací projektu dosaženo, volí se optimální varianta pořízení projektu – zda bude realizován vlastními silami nebo objednan od externí společnosti, dle ní se vybírá vhodný dodavatel. Při zahájení projektu je nezbytné vykonat tyto základní činnosti (Svozilová, 2011a, s. 76; Šviráková, 2015, s. 123):

- zvážit strategické potřeby podniku a vytyčit konkrétní cíle, jichž má být dosaženo,
- rozhodnout o způsobu zajištění těchto cílů vyhlášení projektu,
- vymezit podmínky a předpoklady realizace projektu,
- jmenovat osoby, které budou za realizaci projektu v jeho životním cyklu odpovědné,
- sestavit dokument (Zakládací listinu projektu), který specifikuje záměry o realizaci projektu,

- sestavit dokument, který blíže specifikuje vlastnosti a funkce budoucího produktu (procesu), který má v rámci realizace projektu vzniknout.

#### 4.3.2 Plánování projektu

Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů s využitím disponibilních zdrojů. Aktivity spojené s plánováním projektu často začínají již při zahájení projektu, kdy je nutno stanovit realistické předpoklady časového plánu, potřeby zdrojů, odhadu rozpočtu a posouzení rizik, jelikož všechny tyto parametry se objeví v ceně projektu. V této fázi projektu se obvykle vyskytují tyto typy činností (Svozilová, 2011a, s. 120):

- definování předmětu projektu,
- vytváření odhadů, předpokladů, návrhů a posudků,
- optimalizace a úpravy návrhů plánů,
- schvalování těchto plánů.

Tato fáze by měla být ukončena schvalovacími procesy, kdy dochází k přidělení potřebných zdrojů a projektový tým je připraven k zahájení práce. (Doležal et al., 2013, s. 69)

#### 4.3.3 Řízení projektových prací

Řízení projektových aktivit je činností, která se soustředí na dosahování cílů prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí projektového týmu. V této části projektu je vytvářen konkrétní produkt. Jednotlivé pracovní úkoly jsou provázeny autorizací manažera projektu, který tak zajistí, že jednotlivé dílčí pracovní úkony jsou součástí budoucího celku tak, jak bylo naplánováno. Autorizace k výkonu může být dle velikosti a obsáhlosti projektu formální nebo neformální. Do řízení rovněž spadá realizace a schvalování veškerých změn. Řízení se obecně sestává z těchto aktivit: obsazování pozic v týmu, delegování úkolů, koordinace plynulosti procesů, motivování jednotlivců nebo skupin v týmu, dohledu nad čerpáním zdrojů, metodickým řízením týmu, koordinací komunikace. (Doskočil, 2013, s. 72)



#### 4.3.4 Monitorování a kontrola

Jedná se o činnost, která se soustředí na zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, a to formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech nebo porovnáváním jakýchkoliv stanovených ukazatelů s jejich předpokládaným stavem. Pokud jsou při měřeních nebo jiných způsobech kontroly zjištěny odchylky proti platné verzi plánu, přikročí se k vyhodnocení a doporučení nápravného postupu. (Svozilová, 2011a, s. 122-123)

#### 4.3.5 Uzavření projektu

Jedná se o činnost, při níž jsou ukončeny všechny aktivity projektu. Jsou předány a schváleny výstupy projektu a jsou také vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy. Rovněž mohou být provedeny všechny nezbytné inventury a hodnocení projektu, které se pak stává součástí know-how všech zúčastněných stran. (Doležal et al., 2013, s. 157-158)

### 4.4 Proces řízení rizik

Doskočil (2013, s 18) uvádí, že rizika jsou s projekty vždy spojena. Tato skutečnost vychází z aspektu rizikovosti uvedeného výše, kdy žádná ze zainteresovaných osob nedisponuje žádnou znalostí o tom, co se vše může v průběhu realizace projektu stát. Riziko projektu lze měřit pravděpodobností, že se projekt nepodaří realizovat dle daných parametrů.

Podle Svozilové (2011a, s. 278-282) jsou rizika jevy a podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou projektu z pohledu tvorby jeho výstupů. Rizika mohou nastat s pravděpodobností ležící v intervalu 0-1 a jejich působení může odchýlit projekt od jeho plánovaného směru, případně ho přerušit nebo celý zastavit. Proces řízení rizik je sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, které mohou ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům. Proces řízení rizik trvá po celou dobu existence projektu.

Samotné riziko je tedy charakterizováno pravděpodobností vzniku rizikového stavu nebo události a hodnotou v ohrožení – vyjádřením velikosti škody, která může být projektu způsobena, nastane-li uvažované riziko. Informace o povaze těchto rizik jsou výsledkem analýzy rizik, která nejčastěji hodnotí (Šviráková a Doležal, 2010, s. 122):

- vliv a předpoklady vzniku rizik,
- rozdělení rizik projektu,
- identifikaci zdrojů rizik a jejich závažnost,
- předvídatelnost a stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti.

#### 4.4.1 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN™ (RIsk PRoject ANalysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů, zvláště je velmi vhodná pro střední a velké projekty. Metoda vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizik. Chápe analýzu rizik jako posloupnost procesů, z nichž každý proces má definovány vstupy, výstupy a definované činnosti procesu transformující vstupy na výstupy s určitým cílem. Metoda akceptuje filosofii jakosti (TQM) a proto obsahuje aktivity, které zajišťují kvalitu činností analýzy rizik, jak to vyžaduje norma ČSN ISO 10 006 Management jakosti – Směrnice jakosti v managementu projektu. Respektuje požadavky na řízení rizik podle normy ČSN EN 62 198 Management rizik v projektech – Směrnice pro použití. Návrh metody byl proveden tak, že dodržuje zásady pro Risk Project Management, popsané v materiálech IPMA® (ICB) a PMI® (PMBOK). Je zaměřena na zpracování analýzy rizik projektu, kterou je nutno prvotně provést před vlastní implementací projektu. Neznamená to, že bychom neměli s riziky pracovat i v jiných fázích projektu. Naopak i ve fázi implementace projektu musíme registr rizik aktualizovat, vyřazovat neplatná rizika a přidávat rizika nově identifikovaná. (RIPRAN, 2021)

Celý proces analýzy rizik rozděluje metoda RIPRAN™ do následujících fází (RIPRAN, 2021):

- příprava analýzy rizik projektu
- identifikace rizik projektu
- kvantifikace rizik projektu
- návrh opatření snižujících nebo eliminujících vliv rizik na projekt
- celkové zhodnocení rizikovosti projektu
- sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Předchozí část práce obsahovala teoretické poznatky z oblasti poskytování služeb. Byly popsány jejich základní vlastnosti, z nichž také vyplývají mnohé skutečnosti, které jsou zásadní i pro tuto práci. První z nich je, že je potřeba službu nějakým způsobem zhmotňovat. K tomuto se nabízí materiální prostředí, které je zákazníky vnímáno jako důležitý hmotný prvek v zásadě nehmotné službě. Materiální prostředí služby, pokud na něj navíc dokáže poskytovatel vhodně upozornit, může být zároveň důležitým prvkem v získávání konkurenční výhody. Materiální prostředí můžeme chápat i jako zapojení různých moderních ICT prostředků a technologií do procesu produkování služby. Organizace se tak může stát svým způsobem jedinečnou, což může být klíčový prvek v získávání zákazníků, zejména na tak silně specifickém trhu, jako je ten exekuční. Moderní prostředky a technologie mohou také výborně sloužit ke standardizaci procesů vedoucích k poskytnutí služby, a mohou také na jedné straně velmi výrazně zvyšovat jejich rychlost, efektivnost, na straně druhé pak snižovat náklady organizace. Pokud organizace dokáže zároveň na tyto své přednosti dostatečně poukázat, a dokáže z tohoto pohledu podpořit i budování své image a značky, je získání konkurenční výhody téměř jisté.

V další části teoretické pasáže byly představeny služby poskytované exekutorskými úřady. Jedná se o velmi specifického poskytovatele služeb, na kterého stát přenáší část svých pravomocí, ale který je zároveň soukromě podnikajícím subjektem a tudíž lze na něj aplikovat veškeré výše uvedené poznatky. Exekutor je plně odpovědný za procesní, technologickou a informační vyspělost své organizace a právě tato vyspělost do značné míry ovlivňuje i jeho podnikatelskou úspěšnost. Hlavní poskytovanou službou je nucený výkon exekučního titulu, neboli provedení exekuce. Zákazníci si svého poskytovatele služby volí na principu libovůle, kdy je nejčastějším rozhodovacím kritériem to, v jaké rychlosti a kvalitě dokáže exekutor své služby provést.

K tomu aby soudní exekutor mohl obstát v silně konkurenčním prostředí, musí chtít a umět inovovat, a když ne přímo své zákonem velmi regulované služby, tak alespoň procesy podílející se na jejich vzniku. Musí pružně reagovat na jednání konkurence a na stále se měnící podmínky tržní, respektive provozní. Jednou z možností inovace procesů je jejich digitalizace. Její užití je v exekuční agendě obzvláště vhodné, jelikož tato má vysoký podíl standardizovaných, stále opakujících se úkonů. Výsledkem digitalizace je pak nahrazování rutinní manuální práce, zrychlení a zjednodušení procesů, což vede vedle nižší nákladovosti také k pozitivním efektům na výslednou službu a spokojenost zákazníků.

Významné jsou rovněž i sekundární přínosy, jako jsou prostorové úspory, úspory materiálu a kladné dopady na odpadové hospodářství.

Dále z odborné literatury vyplývá, že pokud si poskytovatelé služeb chtějí udržet nebo rozšířit svoji pozici na trhu, musí, stejně jako výrobní podniky, řídit své procesy. Řízení procesů je v dnešní době chápáno jako klíčový prvek ve zvyšování kvality služeb. Dobře zvolené, zracionalizované a zoptimalizované procesy, zjednodušené hmotné i nehmotné toky eliminují čekání ve všech etapách vytváření služby, čímž podnik opět získává konkurenční výhodu. Zejména u služeb finančního charakteru, kde zákazník posuzuje službu především dle rychlosti výsledku, je aplikace procesního řízení více než na místě.

K tomu jak dosáhnout maximálního procesního výkonu organizace literatura uvádí mnoho způsobů. Základem je však vůbec procesní přístup v organizaci aplikovat a posléze jej využívat k postupnému vypracovávání se k vyšším úrovním procesního řízení. K tomuto slouží mnoho nejrůznějších metod a nástrojů. K základním patří procesní mapování a analýza. Procesní mapy a analýzy pro racionalizaci procesů často připravují podnikové zlepšovateľské týmy, když jejich styl bývá pro každou organizaci unikátní a bývá také přizpůsoben konkrétní řešené problematice. Pro identifikaci problému v procesu může být rovněž použito velké množství metod, z nichž velmi často využívané jsou skupinová diskuze či brainstorming. V případě nalezení možnosti racionalizace procesu, a pokud to povaha racionalizace vyžaduje, může být v další fázi využito projektového řízení. Pro něj je taktéž typické využívání systémového přístupu a týmové spolupráce. Projekt postupuje v několika daných fázích a je ukončen prezentací a předáním výstupu projektu. Důležitou roli zde rovněž hraje řízení rizik, díky němuž je možné odvracet vlivy přímo ohrožující výsledek projektu. Pro středně velké projekty, jako ten, jenž bude realizován v další části této práce, je vhodné využít např. metodu RIPRAN™.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Místo podnikání a současně místo realizace projektu je sídlo Exekutorského úřadu Přerov v obci Přerov, kancelářská budova na ul. Komenského 38 a dále exekuční sklady v místní části města Přerov – Čekyně. Předmět podnikání je exekuční činnost dle zákona č. 120/2001 Sb. (exekuční řád).

### 6.1 Charakteristika organizace

Exekutorský úřad (dále EÚ) Přerov zahájil svou činnost v roce 2001. Tento exekutorský úřad byl tedy obsazen hned v první vlně obsazování úřadů soudními exekutory po nabytí účinnosti exekučního řádu (v roce 2001) a za téměř 20 let své existence se posunul mezi pět největších exekutorských úřadů v České republice, a to ve všech zásadních ukazatelích (počet prováděných exekucí, počet zaměstnanců, počet mobiliárních exekucí). V počtu prováděných exekucí pak v roce 2021 dosáhl téměř 10 % podílu ze všech nařízených exekucí v tomto roce. V současné době zaměstnává celkem 180 zaměstnanců.

Mezi klienty úřadu patří především banky, pojišťovny, nebankovní úvěrové společnosti, města a obce, inkasní společnosti, jakož i ostatní právnické a fyzické osoby. Organizace se specializuje na prováděných tzv. mobiliárních exekucí, tedy zajišťování movitého majetku přímo v bydlíšti či sídle dlužníka.

### 6.2 Služby poskytované EÚ Přerov

Hlavním produktem EÚ Přerov, stejně jako všech exekutorských úřadů v ČR, kterých je 155, je soubor v zákoně definovaných služeb. Dominantní roli hraje služba nuceného výkonu rozhodnutí neboli provedení exekuce. Jedná se především o vymožení plnění na dlužníkovi. Zásadní roli zde hraje zejména to, jak rychle a jak úspěšně bude nárok klienta uspokojen a také to, jaké další (podpůrné) služby mu může EÚ nabídnout při správě jeho portfolia. EÚ Přerov nabízí tyto rozšířené služby:

**Dálkový přístup do informačního systému (IS)** – přístup klienta do IS exekutora, v němž vidí všechny úkony, které exekutor provádí v jeho portfoliu. Všechna data lze rovněž exportovat.

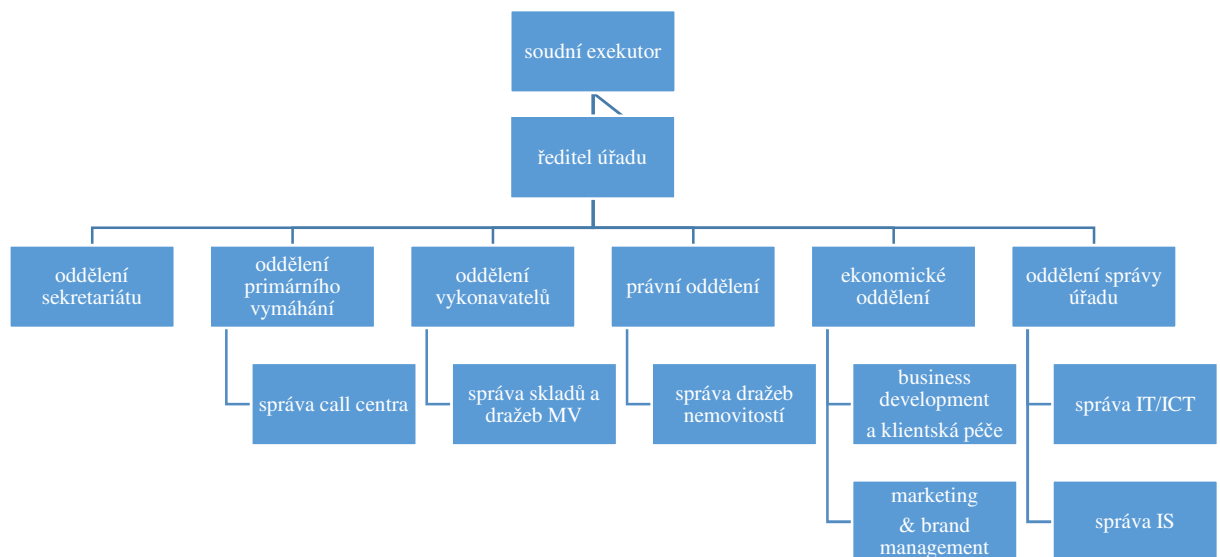
**Hromadná výměna dat** – klient může předávat exekutorovi důležitá data o dlužnících hromadnou formou. Tento postup urychluje některé procesy zejména na začátku exekuce, příp. je možné provádět hromadné změny v již probíhajících případech.

**Elektronické dražby nemovitostí (NV)** – elektronická dražba nemovitosti svou jednoduchostí a dostupností oslovuje širší okruh zájemců, čímž zvyšuje šanci na vyšší zpeněžení prodávané NV.

**Prodej movitých věcí (MV) a dražba MV** – prodej movitých věcí a dražba patří k nejsložitějším procesům v celé exekuční činnosti. Zároveň jde však o nejefektivnější proces v exekučním vymáhání. Pokud tuto službu exekutor neposkytuje nebo poskytuje v omezené míře, ztrácí obrovskou konkurenční výhodu. Pokud je tento proces naopak maximálně vyladěn, je zvýšení konkurenční výhody zásadní.

### 6.3 Organizační struktura

Na následujícím obrázku je zachycena organizační struktura EÚ Přerov.



Obrázek 5 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Organizační strukturu firmy můžeme označit jako velice plochou, s nízkým počtem úrovní a vysokým počtem podřízených oddělení. Za každé oddělení je odpovědný vedoucí, který je přímo podřízen řediteli úřadu, který je podřízen soudnímu exekutorovi. Všechna oddělení mají pak striktně vymezený svůj úsek činnosti. Tato organizační struktura nedosáhla zásadnějších změn za celou dobu fungování organizace.

### 6.4 Poslání

Poslání EÚ Přerov je poskytování služeb jejím příjemcům co nejrychleji a v maximální kvalitě. Exekutorské úřady v současné době nejsou při poskytování služeb – nuceného výkonu rozhodnutí (exekucí) nijak územně omezeny, avšak provádět své služby mohou

pouze na území České republiky. Příjemci služeb jsou všechny právnické a fyzické osoby, které se se soudním exekutorem dohodnou na poskytnutí služby.

Přestože je soudní exekutor nositelem státní moci, vykonává svou činnost jako fyzická osoba podnikající na základě zvláštního předpisu a jako takový je plně odkázán na svůj podnikatelský úspěch. Je tak v jeho osobním zájmu i zájmu organizace, kterou vede, co nejvíce snižovat náklady související s výkonem své činnosti, a to tak, aby byly současně splněny všechny požadavky příjemců služby co nejrychleji a v odpovídající kvalitě.

## 6.5 Vize

Vize organizace je vedením organizace vytyčena těmito třemi body:

- EÚ Přerov chce neustále zvyšovat svůj podíl na trhu exekučního vymáhání.
- EÚ Přerov chce poskytovat své služby v nadstandardní kvalitě a v nejkratším možném čase, aby zajistil svým klientům maximální návratnost jejich prostředků.
- EÚ Přerov chce být ziskovou společností, která trvalým zlepšováním procesů minimalizuje náklady na svou činnost.



## 7 ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE

Následující kapitola se zabývá analýzou současného exekučního trhu. Dále přibližuje současný stav procesního řízení na EÚ Přerov a jeho inovační potenciál.

### 7.1 Analýza současného exekučního trhu

Exekutor působí ve státem regulovaném tržním prostředí. V roce 2021 bylo nařízeno 445 tis. exekucí, které si rozdělilo 155 exekutorů. Na exekučním trhu figuruje 10 velkých exekutorských úřadů, které si mezi sebe dělí přibližně 70 % všech každoročně nařízených exekucí. EÚ Přerov patří k největším z nich, když zaujímá tržní podíl ve výši cca 10 %. Další EÚ s podobným podílem jsou EÚ Praha 5, EÚ Svitavy, EÚ Šumperk, EÚ Brno-město. Dalších 5 exekutorských úřadů si rozdělují 20 % trhu a zbylých 145 úřadů si rozdělují zbytek trhu ve výši 30 %.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizace uplatňuje a musí uplatňovat strategii tzv. rudého oceánu, tedy (Jurečka, 2016):

- konkurovat na existujícím trhu,
- porážet konkurenci,
- využívat existující poptávku,
- nalézat kompromis mezi kvalitou a cenou,
- adaptovat systém činností podniku v souladu s jeho strategickou volbou: excelentní kvalita nebo nízká cena.

Toto podporuje i skutečnost, že na i tak velmi regulovaném exekučním trhu vznikají neformální i formální zájmové skupiny, které chtějí současný stav legislativně upravit tak, aby byla konkurence mezi exekutory zcela potlačena, a to rovným rozdělováním všech případů mezi všechny aktivní exekutorské úřady.

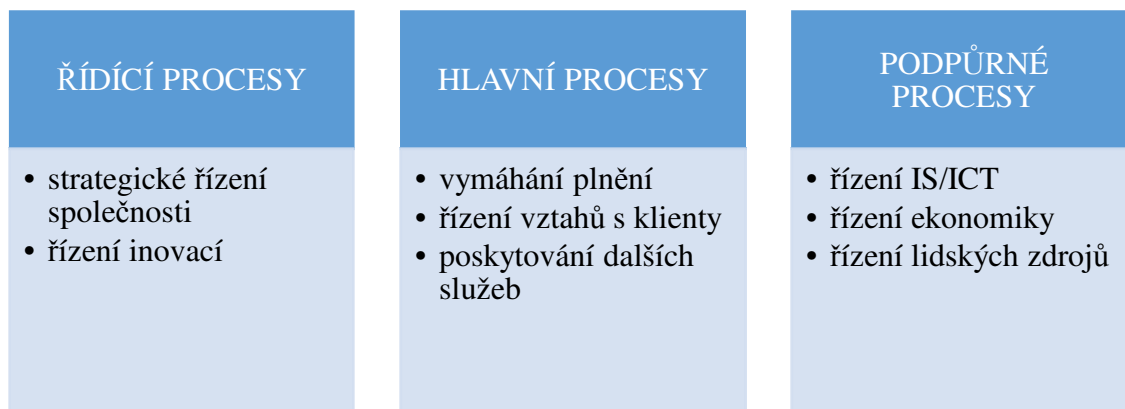
EÚ Přerov tedy musí umět konkurovat na již existujícím trhu a jakýmkoliv (vzhledem k obrovským legislativním mantinelům hlavně striktně zákonným) způsobem porážet konkurenci. Jedná se zejména o nadstandardní služby, vhodně zvolené materiální prostředí, rychlost a komunikaci.

Oblast podnikání EÚ Přerov je také silně ovlivněna současnými dominantními trendy. Jejich následky lze shrnout následovně:

- Kvůli snižujícímu se počtu nově nařízených exekucí a nižší výtěžnosti jednotlivých případů bude potřeba zredukovat počet kancelářských zaměstnanců a revidovat jednotlivé pracovní procesy.
- Pro udržení stávající pozice na trhu je potřeba zvětšit objem a zrychlit prodej zajištěného majetku. Z tohoto důvodu bude potřeba rozhodnout o pronájmu dalších skladovacích prostor a nákupu modernějších technologií v této oblasti.
- Kvůli dramaticky rostoucí ceně nakupovaných služeb (poštovné, pronájmy apod.) bude nutné v maximální možné míře digitalizovat agendu a snižovat tak náklady na tyto služby.
- Rostoucí ceny pohonných hmot výrazně zvyšují náklady na provoz vozového parku. Je potřeba zabezpečit maximální vytíženost vozidel, optimalizovat trasy a zvýšit počet provedených exekucí na jedno vozidlo.
- Současná politická situace vede k nepředvídatelnosti legislativních kroků v exekuční činnosti.

## 7.2 Procesní řízení na EÚ Přerov

V organizaci se mnohdy upřednostňuje funkční řízení vycházející z výše uvedené organizační struktury. V průběhu let se však zejména díky četným legislativním zásahům změnila i většina procesů, z nichž velká část prochází napříč celou organizací. Z tohoto důvodu byla organizace nucena aplikovat prvky procesního řízení, které by se dalo dle Fišera (2014, s. 103) označit jako 1. stupeň – konektivita. Procesy jsou také mnohem komplikovanější a rozvětvenější než v době vzniku organizace. V současné době by tedy bylo vhodné uvažovat o postupném vzniku procesně orientované organizační struktury a přechodu na plné procesní řízení firmy. V organizaci není dosud vytvořena kompletní procesní mapa. Organizace své procesy rozčleňuje jak je vidno z následujícího obrázku.



Obrázek 6 Rozdělení procesů na EÚ Přerov (vlastní zpracování)

Do skupiny řídicích procesů patří strategické řízení společnosti a řízení inovací. Strategické řízení společnosti v sobě zahrnuje procesy spojené plánováním a naplňováním cílů. Řízení inovací zahrnuje především trvalé zlepšování a zkvalitňování procesů a toků vedoucích k výsledné službě a také inovace v oblasti vlastního IS.

Hlavní (klíčové) procesy mohou být na EÚ Přerov identifikovány jako skupina procesů sloužících k vymáhání plnění. Vymáhání je základním pilířem organizace a sdružuje v sobě procesy a subprocesy procházející často napříč celou organizací a vedoucí k vytvoření finální služby. Jejich podrobnější členění bude uvedeno v další části této práce. Řízení vztahů s klienty v sobě pak soustřeďuje procesy klientské podpory a péče, navazování nových klientských vztahů a reporting. U poskytování dalších služeb se jedná o skupinu procesů, spojených s dalšími službami exekutora, jako je poskytování právní pomoci, exekutorská úschova, exekutorský zápis aj.

Do skupiny podpůrných procesů patří procesy a subprocesy probíhající v oblasti IS/ICT, tj. správa IS, komunikace s programátory, kontrola IS, správa ICT, oprava ICT, nákup ICT. Řízení ekonomiky v sobě obsahuje procesy fakturace, správu pohledávek, mzdovou agendu, účetní agendu, daňovou agendu, a také procesy související se správou vozového parku, ostatního movitého majetku a budov. Dále řízení procesů spojených s finančním plánováním, rozhodováním a analýzami sloužícími k tvorbě finančních plánů a také procesy sloužící k měření výkonnosti a rozdělování zisku. Řízení lidských zdrojů zahrnuje procesy spojené s náborem a propouštěním zaměstnanců, zvyšováním kvalifikace zaměstnanců, retencí a sdílením znalostí.

### 7.3 Inovační politika a potenciál EÚ Přerov

EÚ Přerov vyvinul vlastní informační systém (IS) e-Exekutor, jehož je i výhradním vlastníkem. Dále nakupuje licence kancelářského software Windows, MS Office atd.

EÚ Přerov nespolupracuje s žádnými výzkumnými institucemi či vysokými školami. Při vývoji, inovacích a údržbě vlastního IS e-Exekutor spolupracuje EÚ Přerov pouze s vývojářskou firmou, případně potřeby ujednává jednorázovou spoluprací s externími dodavateli.

Do organizační struktury EÚ Přerov je začleněno oddělení Správa IS, které patří k hlavním iniciátorům inovací nejen IS, ale často i dalších procesů v organizaci. S oddělením správa IS při vytváření inovativních řešení spolupracuje zejména IT oddělení a vedoucí pracovníci dalších oddělení.

K udržení a případnému zvyšování podílu na trhu vymáhaných pohledávek, a tím zvyšování zisku, se EÚ Přerov snaží o trvalé zlepšování a zkvalitňování procesů a toků, zejména jejich správným definováním, usměrňováním, zjednodušováním, zkracováním a zrychlováním, a to za minimalizace vynaložených nákladů. Inovační politika firmy tedy stojí na častém analyzování všech procesů probíhajících ve firmě, přičemž největší důraz je kladen na ty, které dosud neprošli částečnou nebo plnou digitalizací, respektive racionalizací. Jedná se hlavně o procesy patřící do skupiny vymáhacích procesů, které jsou díky vysokému počtu standardizovaných úkonů k digitalizaci či racionalizaci obzvláště vhodné.

Organizace se rovněž snaží o inovování v oblasti materiálního prostředí, které se na EÚ vyskytuje v mnoha formách, od vybavení prostor pro klienty, přes zařízení kanceláří, přes propagační materiály až po pracovní pomůcky zaměstnanců.

K realizaci výše uvedených cílů byla na EÚ Přerov zřízena stálá Inovační skupina, skládající se z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení a ředitele úřadu. Hlavním koordinátorem skupiny je ředitel, příp. zástupce ředitele úřadu. Vedoucí každého oddělení předkládá návrhy na zlepšování, které vznikají na jeho oddělení. Skupina si dle potřeby a charakteru řešeného problému přizvává další zaměstnance. Pokud se jedná o inovaci pouze technického charakteru, je řešením většinou pověřeno IT oddělení. Řešením inovace netechnického charakteru může být pověřen jakýkoliv člen skupiny. V případě, že se jedná o jedinečný projekt, na kterém musí participovat více členů skupiny a nelze kvůli své

složitosti vyřešit během jednoho zasedání skupiny, bývá přistoupeno k prvkům projektového řízení – je vytvořen projektový tým.

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESU

Následující text se zabývá výběrem procesu vhodného pro racionalizaci. Zvolený proces je následně podrobně popsán a analyzován pomocí analýzy časové, personální a nákladové.

### 8.1 Výběr procesu pro racionalizaci

EÚ Přerov má standardizovaný postup pro zlepšovateľské aktivity. Většina zlepšovateľských návrhů vychází přímo od řadových zaměstnanců úřadu a mnoho z nich se týká právě racionalizace některého z vnitropodnikových procesů.

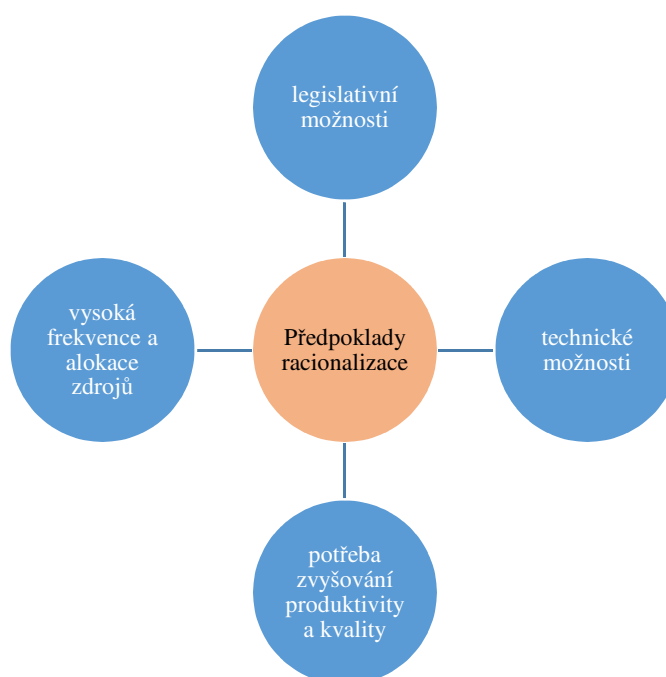
Jednotlivé návrhy vycházejí ze zlepšovateľských aktivit na každém oddělení. Na každé čtvrtletní poradě je po probrání všech bodů porady vymezen prostor pro zlepšovateľské aktivity. Nejčastěji pro svou jednoduchost bývá využívána forma skupinové diskuze nebo brainstormingu. Vedoucí oddělení nebo jeho zástupce plní roli moderátora, jenž zapisuje na flipchart řešenou otázku nebo otázky, které většinou vyplynuly z průběhu porady. Poté pod otázku zapisuje zlepšovateľské podněty, postřehy a nápady generované ostatními zaměstnanci. Dále za spoluúčasti všech proběhne stratifikace jednotlivých návrhů a jejich následné hodnocení bodovací metodou, tzn. počet bodů se rovná počtu návrhů / 2, když každý návrh může obdržet maximálně 2/3 z udělených celkových bodů pro všechny náměty. Pokud návrh nebo návrhy ovlivňují procesy, které probíhají více odděleními nebo napříč celou organizací a jsou komplikovanějšího charakteru, předpokládá se vynaložení větších nákladů na jejich řešení apod., jsou postoupeny k projednání Inovační skupině.

Tato postupuje při zlepšovateľských aktivitách podobným způsobem, jak bylo uvedeno v předchozím odstavci. Ředitel nebo zástupce ředitele fungují jako moderátoři, a skupina se v diskuzi zabývá návrhy svými, nebo postoupenými z jednotlivých oddělení. Návrh je zde posouzen z více hledisek, vyjadřují se k němu i pracovníci z oblasti IT a správy IS. Návrh může být následně schválen, změněn nebo zamítnut. Pokud se sejde více návrhů, které jsou odsouhlaseny k realizaci, a není možno na nich pracovat z jakýchkoliv důvodů současně, je opět použita bodovací metoda k ohodnocení závažnosti a akutnosti řešeného problému.

Pro tuto práci byl vybrán problém, který již delší dobu unikal pozornosti řadových zaměstnanců, a Inovační skupina dosud nevypracovala žádný návrh na jeho řešení. Jedná se o proces zajišťování movitého majetku, zejména pak o jeho část týkající se pořizování a zpracovávání protokolů o zajištěném majetku. Celý proces byl již redesignován v roce

2013, kdy zároveň většina jeho činností byla i digitalizována. U zmíněné části procesu související s protokoly, digitalizace nebyla možná z důvodu tehdejší platné legislativy a také dostupnosti a ceně technologií. V současné době však obě tyto bariéry pominuly a vzhledem k dnešním dominantním trendům ovlivňujícím podnikatelské aktivity EÚ Přerov, se racionalizace a kompletní digitalizace jeví jako nanejvýš vhodná. Racionalizace tohoto procesu zároveň koresponduje s posláním a vizí společnosti.

Všechny obecné předpoklady pro racionalizaci tohoto procesu jsou dále patrný z následujícího schématu. Následná analýza současného stavu by měla tyto předpoklady potvrdit anebo vyvrátit.



Obrázek 7 Předpoklady pro racionalizaci procesu (vlastní zpracování dle Kotková a Mičánek, 2009)

**Vysoká frekvence a alokace zdrojů** – opakování procesu je velmi časté, na procesu participuje velké množství zaměstnanců, proces je zatížen vysokou nákladovostí.

**Legislativní možnosti** – nová nebo změněná stávající legislativa umožňuje a podporuje racionalizaci procesu.

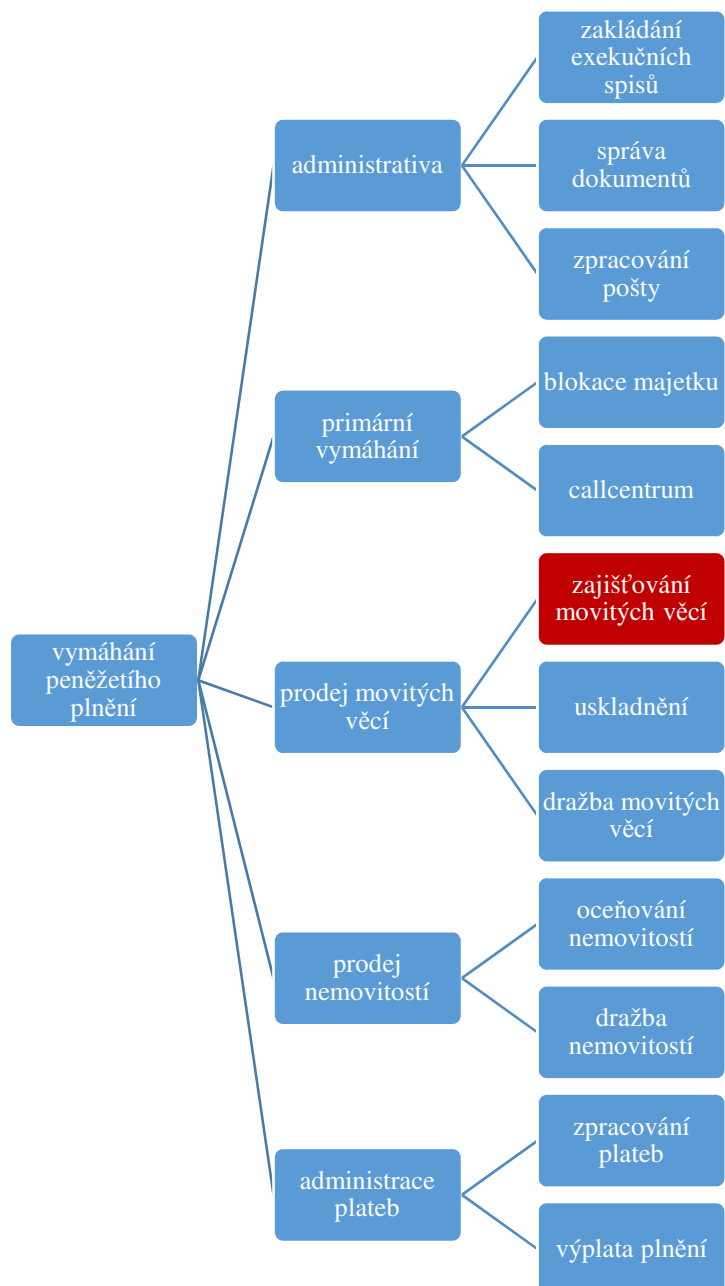
**Technické možnosti** – technický pokrok dovoluje využívat při racionalizaci nová řešení. Zlevňování dostupných ICT technologií.

**Potřeba zvyšování produktivity a kvality** – potřeba organizace ke zvyšování kvality služeb může být naplňována také zvyšováním kvality procesů vedoucím k poskytování

výsledné služby, např. zkracování jejich délky pomocí eliminací neefektivit nebo zrychlováním procesu zvyšovat produktivitu či kvalitu.

## 8.2 Zařazení procesu

Zpracování protokolů o zajištění movitého majetku je součástí subprocesu zajišťování movitého majetku. Na následujícím obrázku je vidět zařazení tohoto procesu v procesní hierarchii organizace. Na nejvyšší úrovni je skupina vymáhacích procesů, zde se konkrétně jedná o vymáhání peněžitého plnění, které se dále dělí na další uvedené procesy a subprocesy.



Obrázek 8 Procesní hierarchie organizace (vlastní zpracování)



### 8.3 Popis procesu

Proces začíná přípravou exekučních spisů na mobiliární exekuci, respektive k zajištění movitého majetku. Význam mobiliární exekuce spočívá v tom, že posádka výjezdového vozu (vykonavatel a asistent vykonavatele) se snaží najít a kontaktovat dlužníka v místě jeho pobytu, zajistit jeho movitý majetek a dohodnout s ním úhradu plnění.

Čtyři pracovníci úseku Přípravy tedy vybírají dle interně stanovených pravidel exekuční spisy v rámci určitého regionu, které jsou vhodné pro provedení mobiliární exekuce. Z firemního IS e-Exekutor exportují nutná data, která bude potřebovat posádka při kontaktu s dlužníky, a také tisknou dokumenty (exekuční příkazy), které je dle zákona nutno dlužníkovi předat a standardizované protokoly, jenž je potřeba při kontaktu s dlužníkem či při zajišťování movitého majetku vyplnit. Vzniká tak jedinečný set pro každou konkrétní posádku obsahující soubor dat o dlužníkovi, papírovou poštu v příslušných obálkách s doručenkami a také několik variant prázdných protokolů. Tento set určený pro týdenní práci vykonavatele obsahuje informace a materiály k padesáti dlužníkům v daném regionu.

Ve výbavě každé posádky je zařízení Personal Digital Assistant (PDA) určené pro stahování, uchovávání, editaci a export dat o dlužníkovi a je také vybavené speciálním software sloužícím k jednoduchému zaznamenávání informací o zajištěném majetku. Dále mobilní tiskárna pro tisk seznamu zajištěného movitého majetku, který se dle zákona musí předat dlužníkovi v místě soupisu a také notebook s on-line přístupem IS e-Exekutor. Všechny informace a dokumenty z mobiliární exekuce, které je možno vést v elektronické podobě, a které pracují v off-line režimu, jsou pak na konci pracovního dne odesílány jako datový paket z notebooku vykonavatele přes komunikační server přímo do online verze firemního IS.

Při samotné mobiliární exekuci každá posádka vyhledává dlužníky na jim známých nebo zjištěných adresách. V případě, že se dlužník na žádné adrese nevyskytuje, deaktivuje vykonavatel adresu v IS a zapíše o tomto zjištění poznámku.

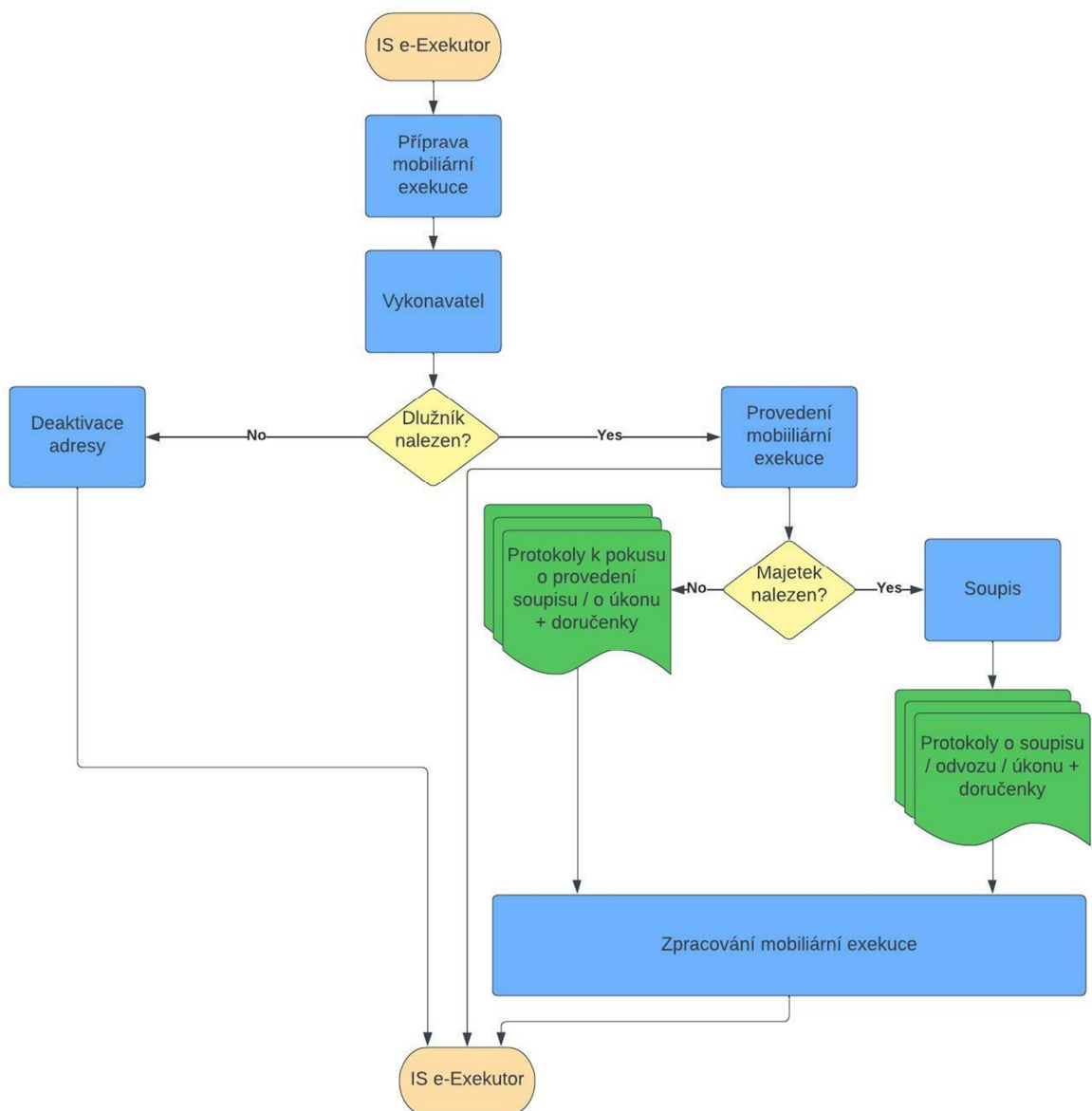
V případě, že je potvrzeno, že se dlužník na nějaké adrese vyskytuje, je provedena obhlídka movitých věcí dlužníka. V případě, že nejsou nalezeny žádné movité věci dlužníka, nebo tyto nemají žádnou prodejní hodnotu, je o výsledku sepsán **Protokol k pokusu o provedení soupisu**, vyplněny a podepsány doručenky a předána pošta všem přítomným účastníkům řízení. Vykonavatel do IS zanesse poznámku o provedení mobiliární

exekuce, označí adresu, na které se dlužník zdržuje a zapíše dohodu o případné úhradě dlužného plnění.

V případě, že je na místě nalezen movitých majetek dlužníka, dochází k jeho zajištění. Movité věci jsou pomocí PDA sepsány a označeny samolepkou s jedinečným čárovým kódem a identifikačním číslem. Dle dohody o úhradě dluhu s dlužníkem jsou buď na místě ponechány či částečně nebo kompletně odvezeny do exekučního skladu. O tomto úkonu je sepsán **Protokol o soupisu movitých věcí**, dále jsou vyplněny **doručenky** a předána pošta všem přítomným účastníkům řízení. V případě, že je na místě nalezen automobil nebo jiný dopravní prostředek dlužníka a tento je zajištěn a odvezen do exekučního skladu, je vyplněn **Protokol o odvozu automobilu**. Po skončení úkonu vykonavatel do IS zanesne poznámku o provedení mobiliární exekuce, označí adresu, na které se dlužník zdržuje, zapíše dohodu o případné úhradě dlužného plnění a naimportuje z PDA informace o zajištěném majetku dlužníka.

Pokud v obou výše uvedených případech dojde po provedení mobiliární exekuce k nějaké úhradě hotovosti ze strany dlužníka, vykonavatel platbu přijme a sepíše o tomto dalším úkonu **Protokol o úkonu**. V případě, že dojde zároveň k navrácení některé odvezené movité věci je sepsán **Předávací protokol**. Všechny zmíněné protokoly jsou podepisovány dlužníkem, případně dalšími účastníky řízení, případně dalšími přítomnými osobami a přítomnými pracovníky exekutorského úřadu.

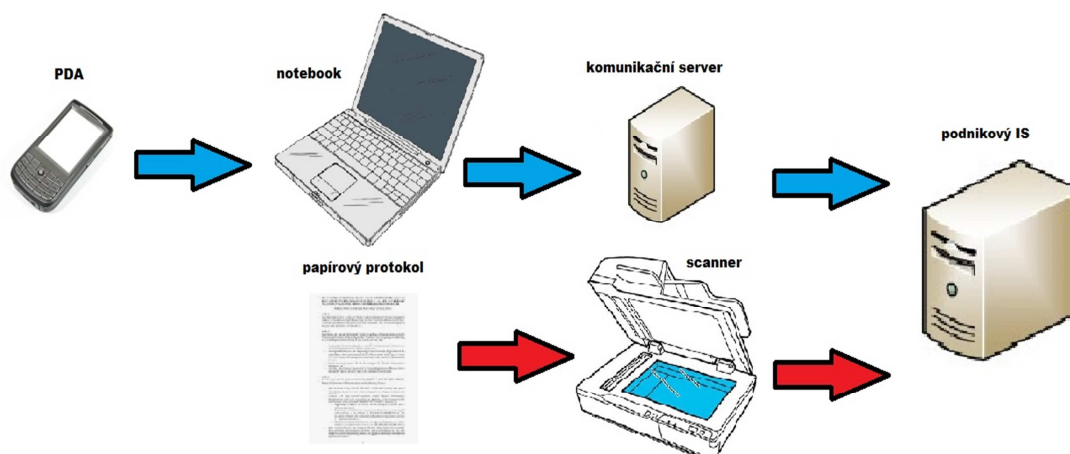
Po skončení týdenního výjezdu vykonavatel předává svůj set na úsek Zpracování mobilárních exekucí, který obsluhují dva pracovníci. Zde dochází ke skenování jednotlivých protokolů a doručenek, které jsou pak ve formátu pdf přiřazovány jako soubory do obsahu jednotlivých elektronických exekučních spisů v IS e-Exekutor. Současná podoba procesu je pak zmapována v následujícím procesním diagramu pomocí software Lucichart.



Obrázek 9 Procesní diagram – výchozí stav (vlastní zpracování)

## 8.4 Shrnutí

V současné době je tedy v procesu zajišťování movitého majetku používáno výše definovaných pět druhů protokolů, které obsahují množství informací zejména o posádce, prostorovém a časovém určení úkonu, dlužníkovi, jeho majetku, poměrech, a přítomných osobách, a to v rozsahu 1–4 strany A4, které vždy vlastnoručně podepisují minimálně dvě osoby. Dále je také předávána pošta pro minimálně jednoho účastníka řízení, kdy je vždy potřeba podepsat doručku dvěma osobami. Tyto všechny dokumenty jsou pak fyzicky předávány k jejich transformaci do elektronické podoby a uložení do firemního IS. Dochází tedy k dvojímu informačnímu toku, jak je patrné z následujícího obrázku.



Obrázek 10 Informační tok - výchozí stav (vlastní zpracování)

Na jedné straně prochází procesem informace v čistě elektronické podobě, které jsou exportovány z IS, ty jsou v průběhu procesu měněny nebo jsou k nim přidávány nové informace a opět se vrací do IS v elektronické podobě. Vedle toho však procesem prochází tok neelektronických informací, které musí být v konečné fázi procesu transformovány do elektronické podoby, aby odpovídaly zákonem uložené povinnosti vést elektronickou agendu. Toto má na starosti úsek Zpracování, jehož jediným úkolem je transformace dat.

## 8.5 Časová a personální analýza

Tato část kapitoly se zabývá analýzou času potřebného na provoz procesu zajišťování movitého majetku, respektive zpracování protokolů o zajištění movitého majetku na EÚ Přerov. K určení času na jednotlivé činnosti byla použita metoda snímkování pracovního dne posádky na mobiliární exekuci. Metodika snímkování byla rozdělena na tři etapy.

V první etapě byl vytvořen formulář pro zaznamenávání všech činností v rámci pracovního dne posádky na mobiliární exekuci. Dále bylo vysvětleno sledovaným posádkám, co bude pozorováno a měřeno a z jakého důvodu, aby nebyli členové vystavováni nadbytečné stresové zátěži. Rovněž byl proškolen zaměstnanec provádějící pozorování a měření (zástupce vedoucího oddělení vykonavatelů), jakým způsobem pozorovat, měřit a zapisovat dané činnosti. Vzhledem k vysoké variabilitě situací, při kterých dochází k vyplňování protokolů, bylo stanoveno, že proběhne celkem 10 měření, z jejichž výsledku bude vypočten průměrný čas v minutách potřebný na vyplnění každého jednotlivého typu protokolu. Jako měřené období bylo vybráno 10 pracovních dnů v pátém a 6 týdnu roku 2022.

V druhé etapě probíhalo vlastní měření. Do připravených formulářů byly zaznamenávány všechny činnosti, jejich popis, počátek a konec a jaký typ a počet protokolu (doručenky) byl použit. Konkrétní snímek dne posádky je uveden na následujícím obrázku.

Tabulka 1 Snímek dne posádky (vlastní zpracování)

snímek dne posádky na mobiliární exekuci					
začátek	konec	délka trvání činnosti (min.)	spis č.	druh prováděné činnosti	poznámka
7:00	7:25	25	X	přejezd z místa ubytování	žádný protokol
7:25	7:55	30	1	hledání dlužníka - nenalezen	žádný protokol
7:55	8:05	10	1	zápis průběhu hledání do IS, popis navštívených adres	žádný protokol
8:05	8:45	40	2	hledání dlužníka - nalezen	žádný protokol
8:45	8:55	10	2	komunikace s dlužníkem	žádný protokol
8:55	9:20	25	2	soupis MV, vypisování protokolu	protokol o soupisu MV
9:20	9:30	10	2	předávání pošty dlužník + manželka	doručenka 2x
9:30	9:40	10	2	nakládání MV	žádný protokol
9:40	10:15	35	3	hledání dlužníka - nalezen	žádný protokol
10:15	10:20	5	3	komunikace s dlužníkem	žádný protokol
10:20	10:40	15	3	soupis neproveden, vypisování protokolu	protokol o neprovedení soupisu
10:40	10:45	5	3	předávání pošty dlužník	doručenka 1x
10:45	11:10	25	4	hledání dlužníka - nenalezen	žádný protokol
11:10	11:20	10	4	zápis průběhu hledání do IS, popis navštívených adres	žádný protokol
11:20	11:40	20	2	setkání s dlužníkem č.2, platba, navrácení věcí	protokol o úkonu
11:40	11:50	10	2	setkání s dlužníkem č.2, navrácení věcí	předávací protokol
11:50	12:45	55	X	oběd	žádný protokol
12:45	13:20	35	5	hledání dlužníka - nalezen	žádný protokol
13:20	13:55	45	5	soupis MV, vypisování protokolu	protokol o soupisu MV
13:55	14:05	10	5	předávání pošty dlužník + manželka	doručenka 2x
14:05	14:55	50	6	hledání dlužníka - nenalezen	žádný protokol
14:55	15:05	10	6	zápis průběhu hledání do IS, popis navštívených adres	žádný protokol
15:05	15:35	30	7	hledání dlužníka - nalezen	žádný protokol
15:35	15:40	5	7	komunikace s dlužníkem	žádný protokol
15:40	16:10	30	7	soupis neproveden, vypisování protokolu	protokol o neprovedení soupisu
16:10	16:15	5	7	předávání pošty dlužník	doručenka 1x
16:15	16:45	30	X	přejezd na ubytování	žádný protokol

V třetí etapě byla provedena sumarizace časů na vyplnění jednotlivých typů protokolů a doručenek. Poté došlo k vydělení celkového času celkovým počtem vyplněných jednotlivých typů protokolů, čímž byl získán aritmetický průměr naměřených hodnot neboli průměrný čas na vypsání jednoho protokolu (doručenky) v minutách. Dále byly

z firemního IS vyexportovány informace o celkovém počtu jednotlivých typů vypsanych protokolů a doručenek za rok 2021 viz tabulka č. 2 sloupec 3.

Tabulka 2 Počet a časy na vyplnění protokolů a doručenek za rok 2021 (vlastní zpracování)

Typ protokolu	Ø čas na vyplnění v min.	počet ks za rok	trvání v min. za rok	Ø počet v ks /posádka/den	Ø čas v min./posádka/den
Protokol k pokusu o provedení soupisu	21	7 532	158 172	1,20	25,11
Protokol o soupisu movitých věcí	26	11 669	303 394	1,85	48,16
Protokol o odvozu automobilu	19	235	4 465	0,04	0,71
Protokol o úkonu	17	8 835	150 195	1,40	23,84
Předávací protokol	12	3 047	36 564	0,48	5,80
doručenka	5	38 528	192 640	6,12	30,58
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>69 846</b>	<b>845 430</b>	<b>11,09</b>	<b>134,20</b>

Poté byl spočítán celkový čas na vyplňování jednotlivých protokolů za rok a také průměrný počet vypsanych protokolů na posádku a den. Z této hodnoty pak byl vypočítán průměrný čas na posádku a den v minutách, který stráví vyplňováním protokolů.

Tento výsledný čas ( $\text{Ø } 134,20 \text{ min/posádka/den} * 25 \text{ posádek} * 252 \text{ pracovních dnů v r. 2021} / 60$ ) pak byl v hodinách zanesen do souhrnné tabulky zachycující jednotlivé úseky participující na procesu k úseku Mobiliární exekuce.

Tabulka 3 Využití ročního časového fondu na práci s protokoly v roce 2021 (vlastní zpracování)

Úsek	Počet pracovníků	Činnost	Roční časový fond v r. 2021 v hod.	Z toho využito na práci s protokoly v hod.	V %
Příprava	4	příprava setů	8 064	168	2,08 %
Mobiliární exekuce	50	zajišťování majetku	50 400	14 091	27,96 %
Zpracování	2	zpracování protokolů a doručenek	4 032	4 032	100 %
<b>Celkem</b>	<b>56</b>		<b>62 496</b>	<b>18 165</b>	<b>29,07 %</b>

Na úseku Přípravy bylo formou interview s jednotlivými pracovníky zjištěno, že s protokoly pracují pouze v malém rozsahu, kdy přibližně 1x týdně doplňují pořadače nově vytištěnými protokoly a stejně tak ze skladu doplňují prázdné obálky s doručenkami. Všichni pracovníci se shodli v tom, že obě tyto činnosti spolu s nachystáním protokolů a obálek s doručenkami do setů jim zabere denně maximálně 10 minut, což v ročním časovém fondu tvoří 2,08%

Na úseku Zpracování bylo kombinací přímého pozorování a interview s pracovníky zjištěno, že veškerá činnost, která jim zabírá celý časový pracovní fond, slouží jen ke převádění (skenování) protokolů a doručenek do elektronické podoby a následnému správnému přiřazování pdf souborů do jednotlivých exekučních spisů. Z tohoto důvodu se také jeví využití metody snímkování pracovního dne jako zbytečné.

Zjištěné časy byly tedy rovněž zaneseny do výše uvedené Tabulky 3, ze které vyplývá, že na procesu zajišťování movitého majetku se podílí celkem 56 pracovníků, kteří v roce 2021 (252 pracovních dnů) měli k dispozici pracovní fond ve výši 62496 hodin. Z něj pak na části procesu zabývající se přípravou, vyplňováním a zpracováním protokolů bylo využito 18165 hodin, což je 29,07 % z celého časového fondu. Jako zásadní se pak jeví stav, kdy úsek Zpracování je využíván pouze pro transformaci protokolů a doručenek do elektronické podoby. Nalezením a aplikací vhodného řešení pro plně elektronické vedení protokolů by tedy mělo dojít k výrazným časovým úsporám v rámci celého procesu.

## 8.6 Analýza nákladů

Náklady související s procesem zajišťování movitého majetku jsou tvořeny náklady přímými a režijními. Přímé náklady zahrnují náklady na materiál, mzdové náklady na zaměstnance a dále ostatní přímé náklady na konkrétní činnosti, tzn. náklady, které se dají přesně rozpočítat dle prováděné činnosti v rámci procesu. Režijní náklady nelze přiřadit ke konkrétním činnostem a jsou poměrně rozpočítávány na daný proces.

Náklady na materiál obsahují spotřebovaný papír a tonery při tisku protokolů a exekučních příkazů a spotřebu obálek na exekuční příkazy.

Mzdové náklady odrážejí všechny vynaložené náklady zaměstnavatele (včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění) na mzdy zaměstnanců začleněných do procesu zajišťování movitého majetku.

Ostatní přímé náklady na činnost jsou ty náklady, které jsou vynakládány na jednotlivé činnosti sledovaného procesu. Pro tuto práci jsou významné zejména náklady vynakládané na činnosti spojené vznikem, vypisování a zpracováváním protokolů.

Na úseku Přípravy a Zpracování se jedná především o náklady na technická zařízení a jejich provoz, software a jeho správu, licence apod. Náklady na úseku Mobiliární exekuce tvoří zejména náklady na pronájem vozidel, náklady na pohonné hmoty, na technická zařízení používaná posádkou apod.

Režijní náklady pak tvoří náklady související se zabezpečením chodu organizace, tj. nájmy, náklady na elektrickou energii, otop, kancelářské potřeby apod. Pro alokaci těchto nákladů byla pro zjednodušení využita 30% režijní přírážka, když základnu tvoří mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance v konkrétním procesu. Režijní náklady na vykonavatele a asistenty provádějící soupis a odvoz jsou pak stanoveny 15% režijní přírážkou, jelikož ti se pohybují převážně v terénu a na spotřebě nákladů plynoucích z provozu budov se podílí nižší měrou.

Následující tabulka uvádí přehled konkrétních nákladových položek v procesu zajišťování movitého majetku za rok 2021.

Tabulka 4 Nákladové položky procesu za rok 2021 (vlastní zpracování)

Náklady na proces v r. 2021 v Kč				
Druh nákladu	Položka	úsek		
		Příprava	Mobiliární exekuce	Zpracování
Přímý materiál	papír + tisk protokolů	82 875	0	0
	obálky	109 200	0	0
	papír + tisk exekučních příkazů	33 150	0	0
Přímé mzdy	mzdy včetně odvodů	1 599 880	32 513 708	802 812
Ostatní přímé náklady	pronájem vozidel	0	15 828 710	0
	pohonné hmoty	0	4 961 250	0
	podpora a servis HW a SW	0	240 000	0
	náklady na využití DM	0	0	0
	náklady na skladování a skartaci	0	0	20 000
Správní režie	režijní náklady	479 964	4 877 056	240 844
	celkem na úsek	2 305 069	58 420 724	1 063 656
	<b>celkem na proces</b>		<b>61 789 449</b>	

Na úseku přípravy se jedná o náklady na vytisknutí protokolů, kdy za jednu potištěnou stranu A4 organizace platí 0,85 Kč, spotřeba protokolů s průměrným rozsahem 3 strany byla zaokrouhlena na 32500 Kč/rok. Dále byly vyčísleny náklady na obálky, kdy



organizace platí dodavateli 2,80 Kč/kus a spotřeba byla v roce 2021 39000 ks. Další položku tvoří náklady na tisk exekučního příkazu, který je vždy v rozsahu 1 strany, když jejich počet byl srovnatelný s počtem použitých obálek a cena je rovněž totožná s výše uvedenou cenou tisku. Hardware a software využívaný na tomto úseku je již plně odepsaný dlouhodobý majetek. Nejzásadnější nákladovou položkou na úseku přípravy jsou mzdové náklady.

Na úseku mobiliárních exekucí jsou patrné enormní mzdové náklady, které jsou způsobeny jednak početným personálním obsazením tohoto úseku a jednak velmi vysokým mzdovým ohodnocením pozice vykonavatele, kdy se jedná o nejlépe placenou pozici nemanžerského typu v celé organizaci. Další opět velmi vysoké náklady souvisí s výdaji na pronájem 25 vozidel značky VW Transporter, který je zajištěn smluvním dodavatelem. Následující položkou jsou náklady na pohonné hmoty pro tato vozidla. Poslední položku tvoří měsíční paušální platba za podporu a servis zařízení PDA a jejich software účtovaná smluvním dodavatelem. PDA a další pomůcky včetně hardwaru a softwaru využívaného na tomto úseku jsou již plně odepsaným dlouhodobým majetkem.

Úsek Zpracování je pak zatížen jen mzdovými a režijními náklady a náklady na uskladnění a skartaci papírových doručenek a protokolů. Ostatní pomůcky včetně hardwaru a softwaru, který je zde využívám, je opět plně odepsaný dlouhodobý majetek.

Z hlediska vynakládaných peněžních prostředků jde tedy o velmi nákladný proces, když některé nákladové položky slouží pouze k pokrytí nákladů spojených s tvorbou papírových protokolů a jejich transformací do elektronické podoby. Pokud by bylo nalezeno vhodné řešení jak tuto neefektivnost eliminovat, mělo by dojít i k významným peněžním úsporám.

## 9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části byla nejprve představena vybraná společnost, její základní charakteristiky, služby, které poskytuje, poslání i mise. Bylo zjištěno, že společnost chce zvyšovat svůj podíl na trhu, chce poskytovat služby v nejkratším možném čase a vysoké kvalitě a také chce být organizací, která chce neustálým zlepšováním svých procesů minimalizovat provozní náklady. Dále byla provedena analýza současného trhu, který je silně konkurenční avšak organizace v něm zaujímá přední postavení, když nabízí ke svým základním službám i nadstandardní servis. Podnikání společnosti je pak v současné době ovlivněno několika dominantními trendy, z nichž nejzásadnější je v tuto chvíli zvyšování ceny vstupů, které také firmu více nutí k racionalizaci podnikových procesů a také k vyššímu stupni digitalizace a tím i snižování provozních nákladů.

Z analýzy rovněž vyplynulo, že v organizaci je upřednostňováno spíše funkční řízení, i když se již začínají objevovat prvky řízení procesního. Společnost uplatňuje vlastní inovační politiku, když se snaží podrobovat vnitropodnikové procesy časté analýze a na jejím základě tyto racionalizovat a digitalizovat. Také se snaží o inovace v oblasti materiálního prostředí. K tomuto účelu organizace zřídila tzv. Inovační skupinu, která se skládá zejména z vedoucích zaměstnanců.

Organizace má také vlastní postupy v zlepšovateľské oblasti, kdy jsou do inovací zapojováni řadoví zaměstnanci a inovační návrhy často postupují ze zdola nahoru. Dále byl identifikován proces zajišťování movitého majetku respektive jeho součást týkající se vzniku a zpracování protokolů, který neprošel touto standardní cestou, a který je dle autora práce nanejvýš vhodný k racionalizaci. Ještě před samotnou podrobnou procesní analýzou, byly definovány předpoklady, který by měl tento proces splňovat, aby jeho racionalizace byla opravdu aktuální.

Následně proběhla procesní analýza, která sloužila k jasnému zařazení procesu do procesní hierarchie společnosti a také k vytvoření procesní mapy (diagramu) k jasné identifikaci všech vztahů mezi činnostmi uvnitř procesu. Z následného podrobného popisu vyplynulo, že v procesu je obsažen dvojí informační tok, a to pro elektronické a neelektronické informace. V konečné fázi procesu jsou neelektronické informace transformovány do elektronické podoby, k čemuž slouží úsek určený jen pro tuto činnost.

V časové analýze byl proveden snímek dne pracovníka úseku Mobiliární exekuce, z něhož je patrné, že významnou část denního časového fondu spotřebovává na tvorbu papírových

protokolů – neelektronických informací, které jsou pak převáděny na dalším úseku do elektronické podoby. Celý proces tak jeví známky neefektivity, což je umocňuje vysoká frekvence opakování tohoto procesu a počet vytvořených protokolů za sledované období. Z analýzy nákladů pak vyplynulo také to, že proces a zejména jeho část zaměřená na konverzi informací je zatížena nezanedbatelnými provozními náklady.

Z výše provedených analýz tedy přímo vyplývá, že předpoklady pro racionalizaci procesu, definované na začátku této kapitoly, byly splněny.

**Vysoká frekvence a alokace zdrojů** – opakování procesu je velmi časté, na procesu participuje velké množství pracovníků. Odstraněním neefektivit by mohlo dojít ke snížení počtu pracovníků participujících na procesu a plná digitalizace by měla umožnit eliminaci nákladné papírové agendy, toto by mělo vést ke snižování celkových nákladů.

**Legislativní možnosti** – legislativa již umožňuje využití digitalizace v dalších oblastech exekuční agendy. Jedná se i o možnost používání elektronických protokolů, elektronického podpisu, elektronických doručenek.

**Technické možnosti** – technologický pokrok dovoluje využívat při racionalizaci nová řešení. Toto je podporováno dostupností nových technologií, levnějších technických řešení, kvalitním pokrytím internetovým signálem, rychlejším přenosem dat aj.

**Potřeba zvyšování produktivity a kvality** – potřeba organizace ke zvyšování kvality služeb může být naplňována také zvyšováním kvality procesů vedoucím k poskytování výsledné služby. Např. eliminace ztráty dat v papírové podobě, jednotnost dat. Eliminace neefektivností může vést ke zrychlení poskytované služby a tím i produktivity. Může být odbaveno více dlužníků ve stejném časovém úseku, což může vést k rychlejšímu uspokojení nároků klienta.

Proces je tedy nanejvýš vhodný k racionalizaci a k plné digitalizaci. Vzhledem k tomu, že se jedná svou povahou o jedinečný projekt, na němž by mělo participovat více členů Inovační skupiny, jakož i externí spolupracovníci a nelze jej pravděpodobně kvůli jeho spletitosti vyřešit během jediného zasedání skupiny, je nutné uvažovat o zahájení projektu, když realizátorem projektu bude sám EÚ Přerov. Veškeré dosud provedené analýzy včetně konkrétního návrhu řešení racionalizace procesu, jakož i návrhu projektového týmu a dalších návrhů, opatření a vyhodnocení, které budou dále provedeny v příští kapitole této práce, budou následně předloženy Inovační skupině k posouzení a odsouhlasení a k rozhodnutí o dalším pokračování projektu.

## 10 PROJEKT RACIONALIZACE PROCESU

Následující text se bude věnovat charakteristice projektu, jeho cílům a také dopadům na konkrétní sledované dílčí oblasti stejně jako na výsledný produkt podnikání.

### 10.1 Charakteristika projektu a jeho výstup

Projekt má být zaměřen na racionalizaci procesu zajišťování movitého majetku na EÚ Přerov, zejména jeho částí týkajících se vytváření a zpracování protokolů vznikajících právě při zajišťování movitého majetku. Z provedených analýz vyplynulo, že proces trpí konkrétními nedostatky v oblasti informačního toku, který není homogenní a také obsahuje činnosti, které nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Celý proces tak jeví známky neefektivity, což je umocňuje jeho vysoká frekvence opakování a počet vytvořených protokolů za sledované období. Z nákladové analýzy je patrné, že proces a především jeho část zaměřená na transformaci informací je zatížena významnými provozními náklady. Z provedených analýz rovněž vyplynulo, že proces dále splňuje všechny předpoklady pro racionalizaci, jejíž provedení je zároveň v přímém souladu s posláním a vizí organizace. Součástí racionalizačních kroků by měla být také plná digitalizace procesu. Tato by měla být provedena pomocí řešení technické povahy, které zároveň umožňuje platná legislativa.

**Hlavním cílem projektu má být racionalizace procesu zajišťování movitého majetku na EÚ Přerov.** Na základě výsledků výše provedených analýz, které poskytují ucelený přehled aktuálních nedostatků procesu, bude navrženo řešení, spočívající zejména v zavedení technických prostředků umožňujících vytváření, editování a podepisování protokolů a doručenek v elektronické podobě a jejich následné přímé ukládání do IS organizace. Na základě těchto technických změn poté dojde také k úpravám jednotlivých činností procesu. Výsledek racionalizace by měl mít pozitivní dopad ve všech sledovaných oblastech.

V oblasti procesní by měl sloužit jako nástroj změn nákup nových technických prostředků, využití potenciálu biometrického podpisu, úpravy stávajícího software, nákup podpůrného software a změna pracovních postupů.

V oblasti časové by mělo na základě výše uvedeného dojít k úplné či částečné eliminaci některých činností procesu a v souvislosti s tímto i ke snížení vynakládaného času na celý proces. **Prvním dílčím cílem projektu je snížit celkovou časovou náročnost procesu, a**

to alespoň o 5 % a dále snížit podíl času potřebného na práci s protokoly alespoň o 50 %.

V oblasti personální by mělo díky zjednodušení a snížení časové náročnosti celého procesu dojít **k redukcí personální obsazenosti zajišťující současné provádění procesu zajišťování majetku o 4 %, což je druhým dílčím cílem projektu.**

Všechny výše uvedené změny by se měly především projevit v nákladové oblasti, kdy **třetím dílčím cílem projektu je zredukovat provozní náklady na tento proces minimálně o 1 %.** Jelikož je celý proces zatížen mimořádně vysokými mzdovými a ostatními přímými náklady na úseku Mobiliární exekuce, které nelze ani racionalizací nikterak snížit, aniž by nedošlo k poklesu výkonosti celého procesu, jeví se pak redukce celkových nákladů o více než 2 % jako nereálná. Cíle by mělo být tedy dosaženo zejména snížením počtu zaměstnanců zajišťujících fungování procesu na jiném úseku než je Mobiliární exekuce, respektive snížením mzdových a režijních nákladů na tyto zaměstnance. Pozitivní efekt v nákladové oblasti by měl být rovněž patrný v eliminaci nákladů na využívání papírové agendy.

**Další důsledky projektu** vycházející z racionalizace procesu by měly mít jednak podobu pozitivního efektu na poskytovanou službu, kdy výsledkem časových úspor by měl být vyšší počet provedených mobiliárních exekucí a tím rychlejší návratnost finančních prostředků klientovi. Dále by mělo dojít k pozitivním dopadům v oblasti odpadového hospodářství, a to úplnou eliminací papírové agendy a dále také k zásadní obměně materiálního prostředí.

## 10.2 Návrh řešení současného stavu

Racionalizace procesu zajišťování movitého majetku by měla zcela odstranit papírovou formu předávání údajů. Papírové protokoly by byly přetransformovány do editovatelných pdf formulářů. Tyto formuláře by měly být v momentě exportu přípravářem doplněny o známé údaje z IS a dále opatřeny podpisovými poli, která budou použita při vkládání biometrického podpisu. V tomto případě bude sice generován velký počet dokumentů, které však v případě, že nebudou využity, budou jednoduše smazány. Nevznikne tedy žádný papírový odpad.

Proces bude stejně jako dosud spuštěn přípravou exekučních spisů na mobiliární exekuci. Stávající pracovníci úseku Přípravy vytipují podle totožných, interně stanovených pravidel,

exekuční spisy v rámci daného regionu. Z firemního software vyexportují potřebná data, která jsou pro posádku důležitá při kontaktu s dlužníkem. Jednotlivé protokoly však nebudou již tištěny, ale současně s exportem dat pro PDA zařízení posádky se ke každému dlužníkovi rovněž vygeneruje předvyplněná sada všech protokolů. V protokolech budou již vyplněny všechny požadované informace o dané exekuci, dlužníkovi a posádce apod. Stejně tak se pro každého dlužníka a jeho manžela vygeneruje elektronická doručenko sloužící jako odklad o předání pošty (exekučního příkazu). Vytisknuté tedy budou jen exekuční příkazy, které, pokud dlužník nemá zřízení datovou schránku, nelze v tuto chvíli doručit jinou zákonnou formou, než písemnou. Set určený pro týdenní výjezd posádky bude nově obsahovat datový soubor s informacemi o dlužníkovi pro stažení do PDA zařízení, soubor protokolů a doručenek stažitelný do zařízení, v němž bude možno protokoly editovat a také je podepisovat a dále papírové exekuční příkazy pro předání dlužníkům.

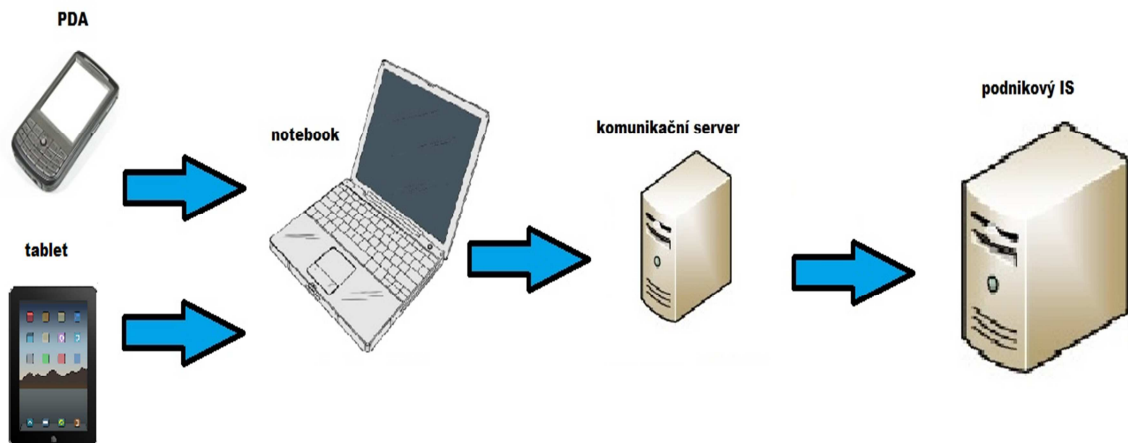
Vybava posádky tedy bude vedle PDA zařízení určené pro stahování, uchovávání, editaci a export dat o dlužníkovi, které je také vybavené speciálním software sloužícím k jednoduchému zaznamenávání informací o zajištěném majetku, mobilní tiskárny pro tisk seznamu zajištěného movitého majetku, který se dle zákona musí předat dlužníkovi v místě soupisu a notebooku s on-line přístupem IS e-Exekutor, obsahovat také zařízení vybavené speciálním software, určené pro stahování, editaci, uchovávání a export elektronických protokolů a doručenek. K tomuto zařízení bude ještě náležet elektronické pero, umožňující elektronické podepsání těchto protokolů a doručenek.

Po kontaktu s dlužníkem a dle charakteru úkonu si vykonavatel vybere ze seznamu vhodný, již předvyplněný protokol. Tento případně doplní o informace zjištěné na místě úkonu. Následně dokument opatří podpisem dlužníka, pracovníky exekutorského úřadu a případně dalších osob nalézajících se v místě úkonu. V případě předávání pošty (exekučního příkazu) celá situace proběhne obdobně, kdy podepisování proběhne na předvyplněnou elektronickou doručenko.

Pokud se bude jednat o exekuční věc, kdy dlužníky je více osob (manželé) či kdy se jedná o více spisů pro tyto dlužníky, bude možné pořídit kopii již editovaného protokolu, který bude možné doplnit o další údaje. Nebude tak potřeba vyplňovat veškeré údaje znovu.

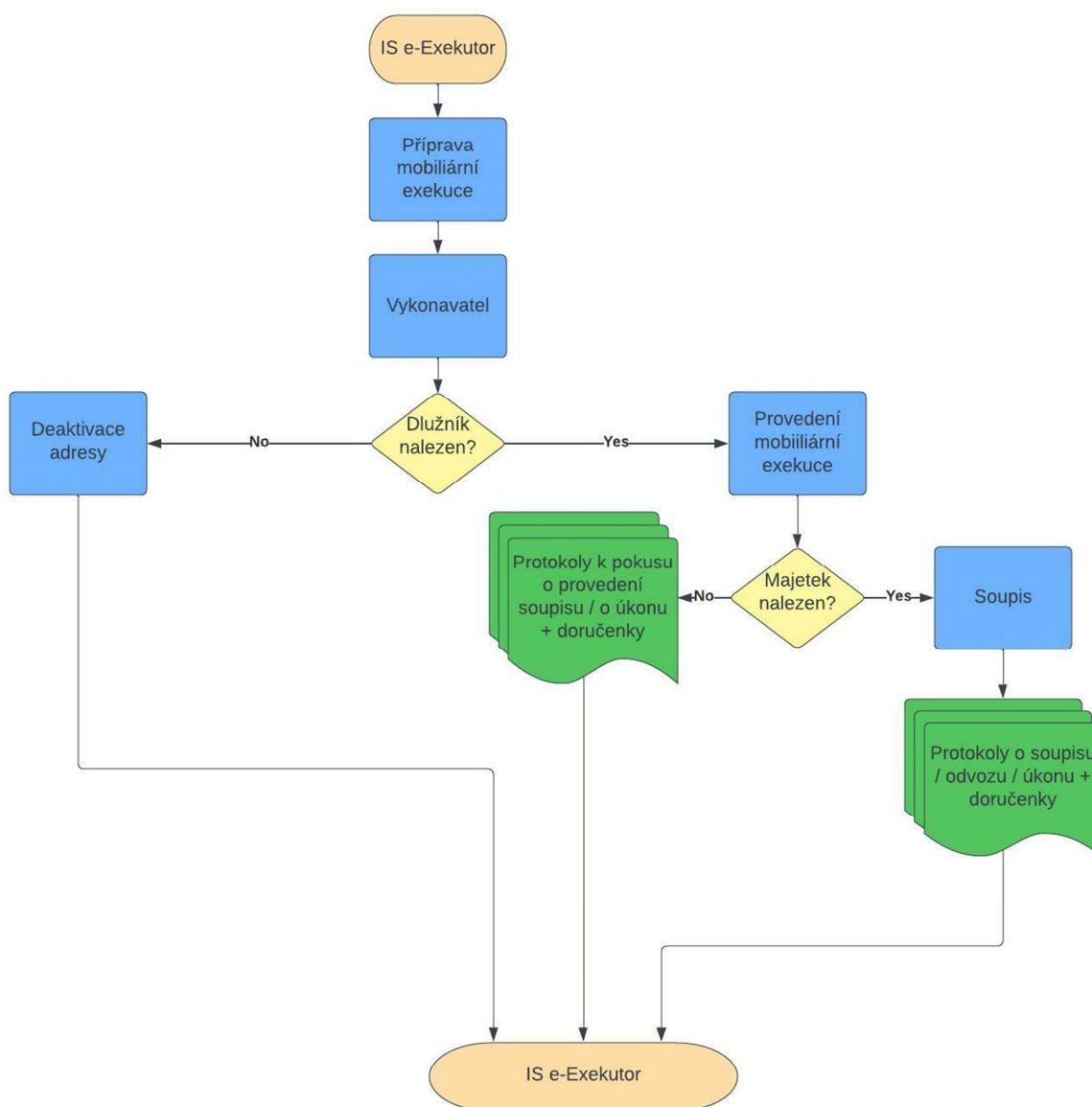
Výsledkem bude vyplněný elektronický protokol v pdf formátu, opatřený elektronickým podpisem dlužníka, popř. zúčastněných osob, který bude odeslán přes komunikační server do firemního IS e-Exekutor, kde bude opatřen pořadovým číslem dokumentu (jedinečným

pro daný spis). Ostatní data budou odeslána jako XML soubor, ve kterém budou přenášeny všechny nově zjištěné údaje ve strukturované formě, aby mohly být přes komunikační server importovány do IS organizace bez zásahu dalších osob. Veškerý přenos dat do firemního IS proběhne najednou na konci pracovního dne. Schéma přenosu je patrné z následujícího obrázku.



Obrázek 11 Informační tok - cílový stav (vlastní zpracování)

Realizací tohoto návrhu by odpadla veškerá činnost úseku Zpracování, jelikož informační tok bude probíhat kompletně v elektronické podobě a data budou sama přenášena do IS bez nutnosti jakékoliv transformace, tak jak je vidno z následujícího obrázku (v porovnání s obr. č. 10).



Obrázek 12 Procesní diagram - cílový stav (vlastní zpracování)

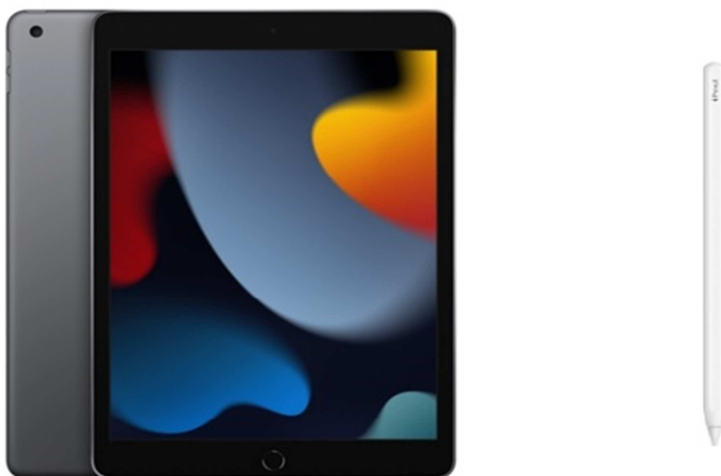
Tento návrh provedení racionalizace procesu byl již prokonzultován s programátorskou firmou spravující podnikový IS a také s partnerskou společností, která je dlouhodobým dodavatelem komerčního hardware a software. Návrh byl označen jako proveditelný, a to bez vynaložení enormních nákladů.

Pro samotné podepisování protokolů a doručenek byla oběma externími subjekty navržena technologie dynamického biometrického podpisu. Jeho využívání je podpořeno zákonem č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu. Tento podpis je vytvořen na tzv. signpadu, který může mít podobu jakéhokoliv komerčního tabletu podporující tuto technologii. Osoba se velmi jednoduše podepíše na displej, stejně jako by podepsala papírový



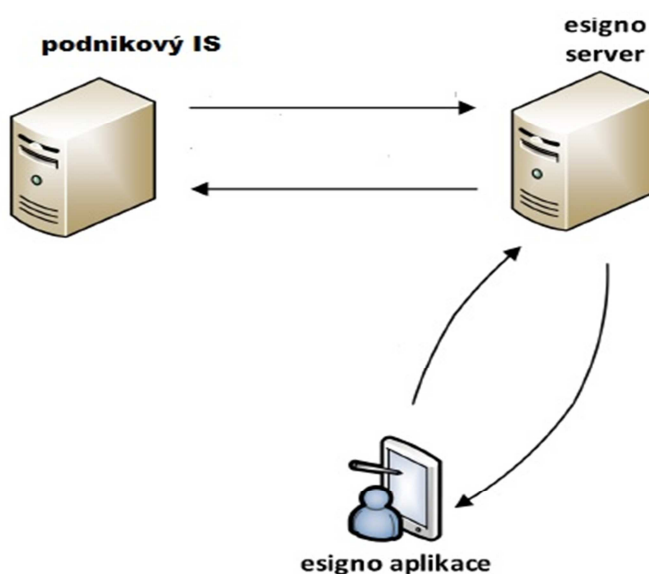
dokument. Na pozadí tohoto úkonu ale proběhne více operací. Společně s obrazem podpisu se zaznamenají jedinečná biometrická data. Jde především o tlak na hrotu tužky, rychlost pohybu, vektory psaní a přesné časování celého podpisu. Tato biometrická data se v zašifrované podobě vloží společně s obrázkem podpisu do dokumentu prostřednictvím elektronické pečeti. V souvislosti s tímto bylo také spolupracujícími firmami navrženo využít služby vzdáleného podpisu, kdy poskytovatel takové služby zajišťuje garantovanou výslednou úroveň elektronických podpisů. A zejména také to, že uživatel nemusí sám obnovovat své certifikáty. Jejich životní cyklus je totiž dodáván v rámci kompletní služby. Vzdálené podepisování je dále mnohem jednodušeji použitelné ve webových aplikacích a tím pádem i na mobilních zařízeních. Vzdálené elektronické podepisování je tedy mnohem vhodnější zejména tam, kde není žádoucí být svázan ke konkrétním zařízením. Nabízí totiž mít možnost se kvalitně podepsat prakticky odkudkoli.

Na základě požadavků EÚ Přerov na hardware, mezi kterými bylo především zajištění zařízení podporující dynamické biometrické podepisování, výdrž baterie alespoň jeden den, odolnost i pro práci mimo kancelář, možnost instalace speciálního software, možnost komunikace s dalšími zařízeními a přenos dat mezi nimi, kompatibilní digitální tužka pro biometrické podepisování a běžná cena, dodavatel doporučil provést nákup zařízení od společnosti Apple, a to Dotykový tablet Apple iPad 10.2 (2021) Wi-Fi 64GB s výdrží baterie 10 hod., v kombinaci s Dotykovým perem Apple Pencil, schopným rozpoznat přítlak i náklon s výdrží až 12 hod. Obě zařízení jsou pro ilustraci zobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 13 Zařízení pro biometrický podpis

Dále po průzkumu trhu a analýze dostupných alternativ bylo stávajícími dodavateli doporučeno využít podepisovacího systému Esigno od externího dodavatelské společnosti, která byla za tímto účelem kontaktována, ohledně předložení obecné nabídky služeb. Jedná se o soubor cloudových služeb a klientských aplikací pro výše uvedený biometrický podpis. Skládá se ze serverové části, která je zpřístupněna formou „software as a servis“, která poskytuje sadu webových služeb, a aplikací pro realizaci samotného biometrického podpisu, která bude uložena v každém tabletu. Tablet při vlastním podepisování komunikuje se serverem poskytovatele služby, který ukládá autorizační data o provedených podpisech. Tato data může server poskytovatele rovněž zpětně ukládat přímo do IS klienta jak je patrné z následujícího obrázku.



Obrázek 14 Přenos dat při biometrickém podepisování (vlastní zpracování)

### 10.3 Projektový tým

Pro realizaci projektu bude manažerem projektu vybrán projektový tým, skládající se ze zaměstnanců organizace a externích spolupracovníků, zejména zaměstnanců dodavatelských firem. Tento tým se bude scházet na předem stanovených pravidelných měsíčních poradách.

#### 10.3.1 Manažer projektu

Manažer projektu a koordinátor – zástupce vedoucího ekonomického oddělení, na pozici manažera projektového týmu vyčleněno 20% pracovního fondu.

Mezi jeho hlavní úkoly patří:

- Zajistit cílovou racionalizaci zvoleného procesu s použitím přidělených zdrojů, a to v určeném čase, se stanoveným limitem odhadnutých nákladů a za maximálního využití dostupných technologií.
- Dodržet stanovené limity přidělených zdrojů finančního i nefinančního charakteru a dosáhnout plánovaného užitku z racionalizace zvoleného procesu.
- Nacházet různé alternativy postupu a rozhodovat o nich v souladu se zájmy organizace.

Odpovědnost manažera projektu pak spočívá zejména v:

- provedení potřebných analýz a příprava návrhu projektu,
- řízení harmonogramu prací,
- řízení projektového týmu,
- řízení rozpočtu projektu, hmotných prostředků a informačních technologií odsouhlasených k realizaci projektu,
- řízení výkonu subjektů participujících na projektu,
- koordinace a integrace subdodávek,
- řízení projektových rizik a řešení konfliktních situací,
- řízení výsledné podoby procesu ve vztahu k jeho okolí, zejména jeho soulad s okolními procesy,
- řízení vztahů mezi projektem a jeho okolím, zejména vztahů k vedení organizace a externím dodavatelským subjektům,
- řízení všech informačních toků vztahujících se k projektu,
- věcná odpovědnost za uzavření projektu a prezentaci výsledků.

### 10.3.2 Členové projektového týmu

Všichni členové projektového týmu mají vyčleněnou kapacitu 20 % z pracovního fondu. V této kapacitě podléhají řízení ze strany manažera projektu, v ostatní kapacitě pak podléhají svému liniovému manažerovi. Na základě své odbornosti vzhledem k řešenému tématu, dostupnosti dle časového harmonogramu a nákladů na činnost byly vybráni následující členové, kterým byly přiřazeny tyto odpovědnosti:

**Vedoucí oddělení vykonavatelů** – konzultační činnost ve vztahu k jednotlivým činnostem probíhajícím při mobiliárních exekucích a k předcházejícím a návazným procesům spojených s vymáháním peněžitého plnění. Představení racionalizovaného procesu v rámci svého oddělení. Zaškolování zaměstnanců a řízení testování zařízení v terénu.

**Pracovník úseku správy IS** – posouzení návrhu ve vztahu k ostatním procesům ve struktuře IS. Komunikace a koordinace prací s úsekem IT, programátory a externími dodavateli software. Příprava školení, testování provedených změn v rámci IS.

**Pracovník úseku správy ICT** – posouzení návrhu z hlediska technického řešení. Spoluúčast na výběru a řízení nákupu vybraných ICT zařízení. Jejich aktivace, evidence a zahrnutí do IT struktury organizace. Řešení kompatibility využívaného softwaru v organizaci a softwaru dodavatele. Příprava školení v oblasti práce se zařízeními, testování funkčnosti zařízení a informačních toků.

**Vedoucího ekonomického oddělení (ekonom projektu)** – tvorba rozpočtu projektu, schvalování nákupu technických zařízení, schvalování výdajů nad limit přidělených zdrojů. Uvolňování finančních zdrojů. Proplácení dodavatelských faktur.

**Programátor IS e-Exekutor** – posouzení návrhu z hlediska realizovatelnosti programových změn, programátorské práce dle požadavků na změny v IS, informování o průběhu těchto prací, koordinace a komunikace prací s externími dodavateli software, řešení kompatibility IS organizace a software dodavatele.

**Zástupce dodavatele externího software pro editaci protokolů a biometrické podepisování** – posouzení návrhu z hlediska technické proveditelnosti, vytvoření konkrétní nabídky služeb, komunikace a koordinace prací dodavatele s pracemi uvnitř organizace, spolupodílení se na pracích v oblasti kompatibility zařízení a softwaru se strukturou organizace, dodání řešení dle časového plánu, servisní a poradenská činnost, předkládání dodavatelských faktur.

## 10.4 Harmonogram projektu

Projekt by měl probíhat v časovém období od dubna 2022 do prosince 2022. Dále následují jednotlivé fáze projektu, seřazené a očíslované dle časové posloupnosti.

1. **Analýza procesu, návrh řešení, cíle projektu** – zástupce ekonomického oddělení (manažer projektu) provedl analýzu stávajícího procesu a připravil návrh racionalizace formou projektu. Vše je postoupeno ke schválení Inovační skupině.

2. **Zhodnocení provedené analýzy, cílů a návrhu projektu** – Inovační skupina provede zhodnocení procesní, časové, personální a nákladové analýzy, posoudí definované cíle projektu a zhodnotí navrhované řešení racionalizace projektu. Upozorní na případné nedostatky či nepřesnosti a poskytne prostor na dopracování nebo opravu nedostatků.
3. **Prostor pro doplnění nedostatků** – zástupce ekonomického oddělení (manažer projektu) provede úpravy dle připomínek Inovační skupiny.
4. **Schválení projektu** – V případě, že předchozí body budou akceptovány, Inovační skupina schválí projekt racionalizace procesu.
5. **Ustanovení projektového týmu** – Inovační skupina dle předloženého návrhu manažera projektu ustanoví projektový tým, který může začít realizovat projekt dle následujících bodů časového harmonogramu.
6. **Nákup zvoleného zařízení a příslušenství** – člen týmu z úseku správy ICT provede na základě průzkumu trhu nákup schválených zařízení včetně příslušenství.
7. **Programátorská úprava podnikového IS** – programátor IS e-Exekutor provede změny v podnikovém IS tak, aby byl připraven na spuštění racionalizovaného procesu a zároveň byl propojitelný se software dodavatele služby editování protokolů a biometrického podepisování.
8. **Úprava a implementace softwaru dodavatele** – pracovník úseku správy ICT, úseku správy IS, programátor IS a zástupce dodavatele v součinnosti provedou úpravy veškerého software tak, aby byl vzájemně plně kompatibilní a nedocházelo k jakýmkoliv chybovým stavům.
9. **Konfigurace a testování zařízení** – pracovník úseku správy ICT a úseku správy IS provedou finální nastavení nakoupeného hardware a software a provedou prvotní testování funkčnosti.
10. **Testování v rámci celého procesu** – pracovník úseku správy ICT, úseku správy IS, vedoucí oddělení vykonavatelů a vybraní řadoví zaměstnanci z tohoto oddělení provedou testování zařízení a funkčnosti celého racionalizovaného procesu v ostrém provozu.
11. **Vyhodnocení testování, optimalizace a finální úpravy** – pracovník úseku správy ICT, úseku správy IS a vedoucí oddělení vykonavatelů provedou vyhodnocení

provozního testování a v případě potřeby a za účasti dalších členů projektového týmu budou provedeny finální úpravy na identifikovaných segmentech.

12. **Školení zaměstnanců** – pracovník úseku správy ICT, úseku správy IS a vedoucí oddělení vykonavatelů provedou školení všech zaměstnanců dotčených racionalizovaným procesem.
13. **Ostrý provoz racionalizovaného procesu** – proces je spuštěn v plném provozu, probíhá monitoring případných anomálií ze strany všech uživatelů.
14. **Vyhodnocení projektu a prezentace výsledků vedení organizace** – manažer projektu za spoluúčasti celého projektového týmu prezentuje dosažený výsledek vedení organizace.

Jednotlivé, výše definované fáze projektu byly rovněž dosazeny do matice odpovědnosti, kterou sestavuje manažer projektu. Čísla znamenají jednotlivé fáze projektu.

Tabulka 5 Matice odpovědnosti projektu (vlastní zpracování)

Číslo	Manažer projektu	Vedoucí vykonavatelů	Správa IS	Správa IT	Ekonom	Programátor IS	Zástupce dodav.	Inovační skupina
1	VP, R	K	K	K	K	K	K	
2	VP							S
3	VP							S
4	VP							S
5	VP							S
6	S, R	K	K	VP	S	K	K	
7	S, R	K	K	K		VP	K	
8	S, R		VN	VN		VP	K	
9	S, R	K	VN	VP		K	K	
10	S, R	VP	VN	VN		VN	K	
11	S, R	VP	VN	VN		VN	K	
12	S, R	VP	VN	VN		K	K	
13	S, R	VP	K	K		K	K	
14	VP							S

legenda:

Předprojektová fáze
Projektová fáze
Poprojektová fáze

S = schvalování, R = řízení, VP = věcná přímá odpovědnost, VN = věcná nepřímá odpovědnost, K = konzultační odpovědnost

Grafické znázornění navrhovaného harmonogramu projektu pomocí Ganttova diagramu je uvedeno v příloze č. 1. Trvání celého projektu bylo stanoveno na 37 týdnů.

## 10.5 Finanční plán projektu

Celý projekt racionalizace procesu zajišťování movitého majetku je spojen s nákupem technických zařízení a doprovodných služeb uvedených v následující tabulce.

Tabulka 6 Výdaje spojené s nákupem zařízení a služeb (vlastní zpracování)

Položka nákupu	Počet ks	Cena za kus bez DPH v Kč	Cena celkem bez DPH v Kč
tablet Apple iPad 10.2	26	8 245	214 370
dotykové pero Apple Pencil	26	2 150	55 900
služby dodavatele software	1	650 000	650 000
služby programátora IS	1	300 000	300 000
podpisový modul	210 000	1,10	231 000
roční podpora a servis dodavatele	1	120 000	120 000
<b>celkem</b>			<b>1 571 270</b>

Z tabulky je patrné, jaké technické prostředky a typ služeb je potřeba pro racionalizaci procesu nakoupit. Obvyklá tržní cena požadovaného tabletu je 8245 Kč, když je nezbytné zakoupit 26 ks (25 ks pro všechny posádky + 1 ks záložní pro případ poruchy). Obvyklá tržní cena dotykového pera Apple Pencil je 2150 Kč, když je třeba nakoupit stejný počet kusů jako je počet kusů tabletu. Vstupní cena jednotlivého nakupovaného HW a SW nedosahuje hodnoty pro zařazení do dlouhodobého hmotného majetku. Služby společnosti dodávající softwarové řešení (software na vytváření, editování, podepisování a ukládání pdf souborů) byly touto společností odhadnuty na 650000 Kč. Služby programátora společnosti spravující podnikový IS byly touto firmou odhadnuty na 300000 Kč. Dále je potřeba hradit poplatek za autorizaci každého provedeného podpisu ve výši 1,10 Kč. Prohlédnutím padesáti náhodných protokolů bylo zjištěno, že průměrný počet podpisů na protokolu je po zaokrouhlení 4. Na doručence jsou vždy 2 podpisy. Ze známých dat z roku 2021 o počtu protokolů a doručenek byl odhadnut počet provedených podpisových autorizací přes podepisovací modul za rok na 210000. Poslední položkou je servisní a podpůrná služba dodavatele software stanovená na 10000 Kč za měsíc. Celkové investiční výdaje projektu byly tedy odhadnuty na 1571270 Kč.

Celý projekt bude hrazen z vlastních zdrojů organizace. Finanční zdroje budou uvolňovány postupně dle požadavků na úhradu faktur od dodavatelských subjektů. Finanční limit projektu lze bez konzultace s vedením společnosti překročit maximálně o 10 % z celkových investičních výdajů.

## 10.6 Analýza rizik projektu

Analýza rizik byla provedena metodou RIPRAN.

Proces analýzy proběhl v následujících pěti fázích:

1. Příprava analýzy rizika
2. Identifikace rizika
3. Kvantifikace rizika
4. Odezva na riziko
5. Celkové zhodnocení rizika

### Fáze 1 - Příprava analýzy rizika

Byly připraveny podklady pro analýzu rizik projektu podle metody RIPRAN, tj. kontrolní seznamy, tabulky a potřebné formuláře.

### Fáze 2 - Identifikace rizika

V této fázi byla zkontrolována platnost a kompletnost popisu projektu a všech ostatních vstupních podkladů. Pro vlastní identifikaci rizik byly použity veškeré podklady určené pro zahájení projektu. Tým pro identifikaci rizika byl ustanoven manažerem projektu z navržených členů projektového týmu. Členové týmu jsou: člen správy IS, člen správy IT a ekonom. Tento tým sestavil výstupní seznam rizik, a to v relaci HROZBA → SCÉNÁŘ.

Tabulka 7 Seznam rizik (vlastní zpracování)

Číslo rizika	Hrozba	Scénář
1	legislativní změny	dle rozsahu změn zásadní úprava projektu
2	omezení vlastních fin. zdrojů	zpoždění projektu při nemožnosti hradit dodav.
3	dodavatelská rizika	zpoždění jednotlivých fází projektu
4	chyby v realizaci projektu	zpoždění realizace projektu
5	Ekonomická krize (globální, lokální)	zpoždění realizace projektu
6	lidské zdroje - odchod členů týmu	zpoždění realizace projektu

### Fáze 3 - Kvantifikace rizika

Z dalších členů projektového týmu byla sestavena skupina na zhodnocení rizik v obsazení manažer projektu, vedoucí vykonavatel a ekonom. Tento tým zajistil aktuální informace ke zhodnocení rizik a stanovil pro hodnocení rizika tuto verbální škálu.



Pravděpodobnost:

- MP – malá - 0,01 – 0,33 %
- SP – střední - 0,34 – 0,66 %
- VP – velká - 0,67 – 0,99 %

Dopad:

- MD – malý – je požadován minimální zásah do projektu, projekt pokračuje
- SD – střední – střední zásah do projektu, mimořádné změny, ohrožení termínů a zdrojů
- VD – vysoký – ohrožení dokončení projektu, mimořádné finanční škody

Hodnota rizika:

- MHR – malá – akceptování rizika, přizpůsobení se situaci
- SHR – střední hodnota rizika – vytvoření rizikového plánu
- VHR – vysoká – vyhnutí se riziku

Verbální hodnoty rizika byly dále přiřazeny podle následující matice.

Tabulka 8 Hodnota rizika (vlastní zpracování)

<b>Hodnota rizika</b>			
<b>Dopad/Pravděpodobnost</b>	<b>MP</b>	<b>SP</b>	<b>VP</b>
<b>MD</b>	MHR	MHR	SHR
<b>SD</b>	MHR	SHR	VHR
<b>VD</b>	SHR	VHR	VHR

Původní tabulka byla po prodiskutování a odsouhlasení skupinou na zhodnocení rizika doplněna o nové hodnoty.

Tabulka 9 Ohodnocení rizik před provedením opatření (vlastní zpracování)

Číslo rizika	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby	Scénář	Pravděpodobnost scénáře	Výsledná pravděpodobnost	Kategorie pravděpodobnosti	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1	Legislativní změny	0,2	dle rozsahu změn zásadní úprava projektu	0,8	0,16	MP	VD	SHR
2	Omezení fin. zdrojů	0,1	zpoždění projektu při nemožnosti hradit dodav.	0,7	0,07	MP	SD	MHR
3	Dodavatelská rizika	0,5	zpoždění jednotlivých fází projektu	0,9	0,45	SP	SD	SHR
4	Chyby v realizaci projektu	0,4	zpoždění realizace projektu	0,9	0,36	SP	MD	MHR
5	Ekonomická krize (globální, lokální)	0,3	zpoždění realizace projektu	0,6	0,18	MP	SD	MHR
6	Lidské zdroje – odchod klíčových zaměstnanců	0,5	zpoždění realizace projektu	0,8	0,4	SP	SD	SHR

Výsledkem realizace všech tří kroků je vytvoření seznamu rizik projektu, v němž vysoká pravděpodobnost scénáře a významný dopad ukazují rizika VHR, která by měla být zahrnuta přímo do plánu projektu – tato rizika nebyla v projektu však zjištěna.

Rizika MHR, která pro nízkou pravděpodobnost a zanedbatelný dopad je možné přenechat pro operativní zásahy v průběhu implementace projektu, již nebudou dále řešeny.

Rizika se SHR budou řešena v další fázi, když budou skupinou navrhována opatření, která by měla snížit úroveň SHR rizik na akceptovatelnou úroveň.

#### Fáze 4 - Odezva na riziko

Jak je patrné z následující tabulky, každý návrh na opatření proti SHR byl prověřen z hlediska realizovatelnosti, případných nákladů na realizaci, potřebných organizačních opatření, které návrh vyžaduje, a také z hlediska účinnosti. Bylo prověřeno, zda podstoupení rizika je možné odůvodnit přínosem, resp. možnou příležitostí, jejíž hodnota

by mohla posloužit k vyhodnocení rizika jako akceptovatelného případu, pokud finanční hodnota převyšuje výrazně riziko.

Tabulka 10 Ohodnocení rizik po provedení opatření (vlastní zpracování)

Číslo rizika	Opatření	Nová pravděpodobnost scénáře	Nová pravděpodobnost hrozby	Nová výsledná pravděpodobnost	Nová hodnota rizika	Náklady	Odpovědnost
1	Aktivní působení v legislativních orgánech	0,2	0,2	0,04	MHR	minimální	Manažer projektu
2	vyřešeno	X	X	X	X	X	X
3	Hledání alternativních dodavatelů	0,1	0,2	0,02	MHR	minimální	Správa IT
4	vyřešeno	X	X	X	X	X	X
5	vyřešeno	X	X	X	X	X	X
6	Osobní zainteresovanost zaměstnanců, odměny	0,1	0,1	0,01	MHR	střední	Manažer projektu

#### Fáze 5 - Celkové zhodnocení rizika a závěr

Po schválení návrhu opatření na snížení SHR byla všechna rizika vyhodnocena jako akceptovatelná a pro jejich zanedbatelný dopad došlo k jejich přesunu do operativních zásahů během realizace projektu. Z tohoto zjištění vychází i celková velmi malá rizikovitost projektu. Celý projekt byl po projednání s celým týmem shledán jako realizovatelný.

## 11 VÝSLEDKY RACIONALIZACE PROCESU

V následující kapitole budou očekávané výsledky racionalizace vybraného procesu promítnuty do tří oblastí.

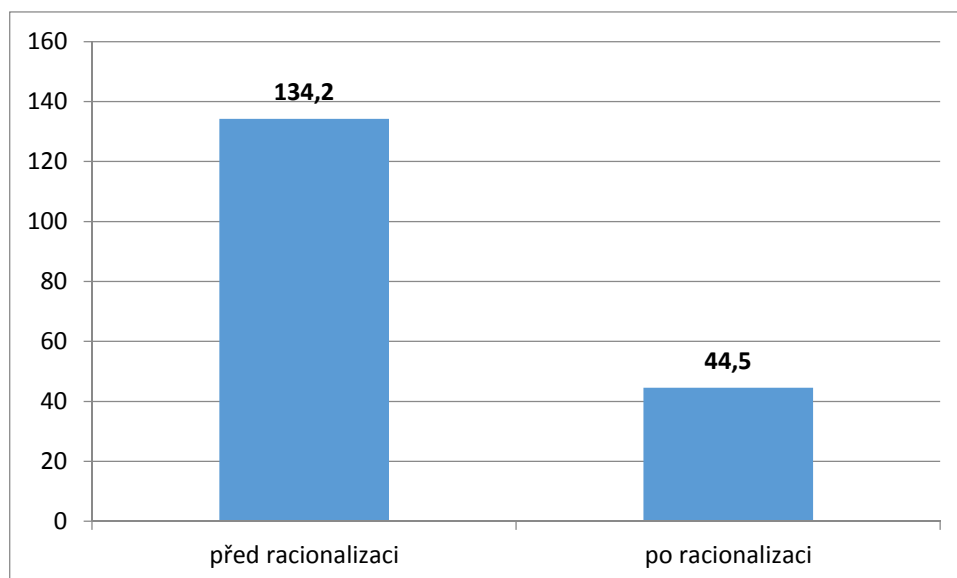
### 11.1 Časové a personální úspory

Tato část kapitoly se zabývá dopady racionalizačních změn v časovém a personálním fondu vyhrazeném na provoz procesu zajišťování movitého majetku, respektive zpracování protokolů o zajištěném movitém majetku na EÚ Přerov. Zavedením technických prostředků, které by plně digitalizovaly veškerou agendu tohoto procesu, by došlo zároveň k částečné či plné eliminaci některých jeho činností. Toto je patrné z následujících tabulek. Jako první je uvedena tabulka, v níž je provedena sumarizace časů na vyplnění jednotlivých protokolů a doručenek. Vzhledem k tomu, že by došlo k transformaci papírových protokolů do editovatelných pdf formulářů, které by měly být v momentě exportu připravářem doplněny o známé údaje z IS, měly by být i výsledné časy pro vyplňování protokolů poníženy právě o čas ušetřený nevyplňováním již předvyplněných kolonek. Analýzou všech typů používaných protokolů bylo zjištěno, že 45 % všech údajů již bude v protokolu vyplněno předem a dalších 15 % údajů, bude možno místo vyplňování jen intuitivně vybrat z nabídnutých možností. V konečném důsledku by mohlo dojít až k 60 % úspoře času na vyplnění jednoho protokolu. V případě doručenek by se mělo jednat až o 90 % úspory času, kdy bude předvyplněnou doručenkou potřeba jen podepsat předávajícím a příjemcem.

Tabulka 11 Časy na vypsání protokolů a doručenek po racionalizaci (vlastní zpracování)

Typ protokolu	Ø čas na vyplnění v min.	počet ks za rok	trvání v min. za rok	Ø počet v ks /posádka/den	Ø čas v min./posádka/den
Protokol k pokusu o provedení soupisu	8,4	7 532	63 268,8	1,20	10,04
Protokol o soupisu movitých věcí	10,4	11 669	121 357,6	1,85	19,26
Protokol o odvozu automobilu	7,6	235	1 786	0,04	0,28
Protokol o úkonu	6,8	8 835	60 078	1,40	9,54
Předávací protokol	4,8	3 047	14 625,6	0,48	3,06
doručenka	0,5	38 528	19 264	6,12	30,58
<b>Celkem</b>	<b>38,5</b>	<b>69 846</b>	<b>280 380</b>	<b>11,09</b>	<b>44,50</b>

Pokud tedy porovnáme výše uvedenou tabulku s tabulkou č. 2, která odráží průměrné časy na vyplnění protokolů před racionalizací procesu, je jasně viditelné zásadní snížení průměrných časů na vyplnění každého protokolu, a to právě o výše uvedených 60 % u všech protokolů a o 90 % u doručenek. Celkový pokles tak oproti stavu před racionalizací procesů činí 61,5 %. Od tohoto snížení se pak samozřejmě odvíjí i další sledované hodnoty. Snížil se tedy i celkový čas spotřebovaný na vyplňování protokolů a doručenek za rok a především průměrný čas na posádku a den. Rozdíly oproti stavu před a po racionalizaci jsou velmi dobře patrné z následujícího ilustračního grafu.



Obrázek 15 Průměrný čas na vyplnění protokolů v min./posádka/den (vlastní zpracování)

V této sledované hodnotě tedy došlo ke snížení spotřebovávaného času o 66,8%.

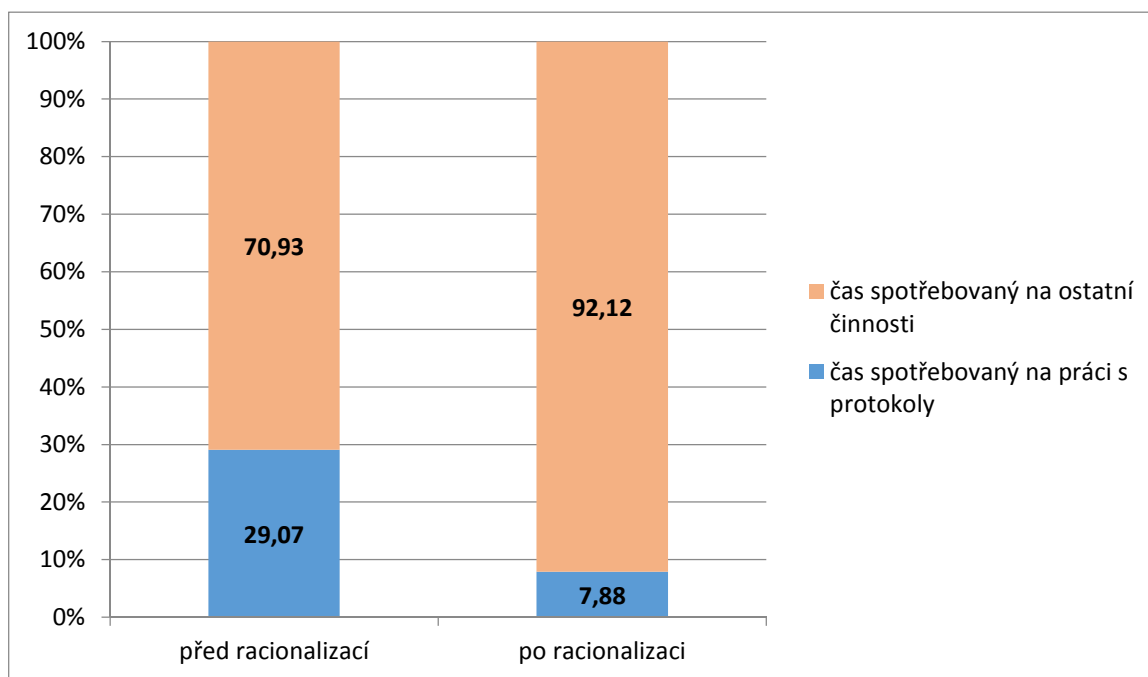
Nový celkový průměrný čas na posádku a den v hodinách ( $\bar{\varnothing}$  44,5 min/posádka/den \* 25 posádek \* 252 pracovních dnů v r. 2021 / 60), který stráví posádka vyplňováním nových elektronických protokolů, byl pak opět zanesen do souhrnné tabulky pro jednotlivé úseky participující na procesu, v tomto případě pro úsek Mobiliární exekuce.

Tabulka 12 Využití ročního časového fondu na práci s protokoly po racionalizaci (vlastní zpracování)

Úsek	Počet pracovníků	Činnost	Roční časový fond v r. 2021 v hod	Z toho využito na práci s protokoly v hod.	V %
Příprava	4	příprava setů	8 064	33,6	0,42 %
Mobiliární exekuce	50	zajišťování majetku	50 400	4 572,5	9,07 %
Zpracování	0	zpracování protokolů a doručenek	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>54</b>		<b>58 464</b>	<b>4 606,1</b>	<b>7,88 %</b>

Z uvedené tabulky je patrné, že racionalizací by jednak na úsecích Příprava a Mobiliární exekuce došlo ke snížení časů potřebných pro práci s protokoly (v porovnání s tabulkou č. 3) a také by došlo k úplné eliminaci činností úseku Zpracování. Díky této změně by tedy došlo i k poklesu celkového počtu pracovníků participujících na celém procesu, a to o dva, což je pokles o 3,5 %. Na úseku Přípravy by mělo dojít ke snížení časů potřebných na přípravu protokolů přibližně o 80 %, jelikož byla odstraněna potřeba tisku a chystání sady

papírových protokolů a obálek pro každou posádku. Zůstala by pouze potřeba tisku a chystání předávané pošty (exekučního příkazu). Racionalizace by tedy vedla k tomu, že část procesu zabývající se přípravou, vyplňováním a zpracováním protokolů by měla nově podíl 7,88 % na celkovém časovém ročním fondu určeném pro celý proces. Rozdíl oproti stavu upřed racionalizací je pak jasně patrný z následujícího grafu.



Obrázek 16 Procentuální podíl práce s protokoly na celkovém ročním časovém fondu procesu (vlastní zpracování)

Rozdíl v absolutních číslech pak činí 13558,9 hod. za rok, což je pokles oproti stavu před racionalizací o 74,6 %. Rozdíl na celkovém času spotřebovávaného na proces před a po racionalizací je 4032 hod./rok, což je úspora ve výši 6,5 %.

## 11.2 Nákladové úspory

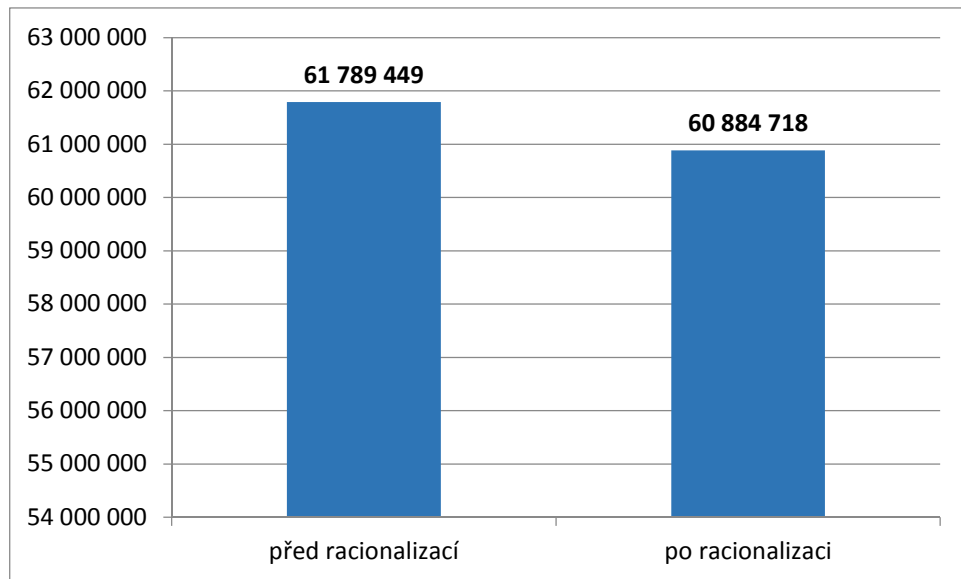
Náklady na racionalizovaný proces zajišťování movitého majetku by ve své struktuře dosáhly určitých změn oproti původnímu stavu procesu, jak je zřejmé při srovnání následující tabulky s tabulkou č 4.

Tabulka 13 Nákladové položky procesu po racionalizaci (vlastní zpracování)

Náklady na proces po racionalizaci v Kč				
Druh nákladu	Položka	úsek		
		Příprava	Mobiliární exekeuce	Zpracování
Přímý materiál	papír + tisk exekučních příkazů	33 150	0	0
Přímé mzdy	mzdy včetně odvodů	1 599 880	32 513 708	0
Ostatní přímé náklady	pronájem vozidel	0	15 828 710	0
	pohonné hmoty	0	4 961 250	0
	podpora a servis HW a SW	0	360 000	0
	náklady na využití DM	0	0	0
	náklady na podpisový modul	0	231 000	0
Správní režie	režijní náklady	479 964	4 877 056	0
	celkem na úsek	2 112 994	58 771 724	0
	<b>celkem na proces</b>		<b>60 884 718</b>	

Druh nákladu přímý materiál by nově tvořila pouze nákladová položka za vytisknutí exekučních příkazů, ostatní položky by byly díky digitalizaci zcela eliminovány. Mzdové náklady pro úsek Zpracování by byly díky odstranění celého úseku rovny nule. U zbývajících úseků by nedošlo k žádným změnám v oblasti mezd. U ostatních přímých nákladů by mělo dojít k navýšení nákladů, a to u položky podpora a servis HW a SW o 120000 Kč, které by byly hrazeny ve formě měsíčního paušálu společnosti dodávající digitalizační řešení. Nová je rovněž nákladová položka na podpisový modul, která kopíruje odhadnutý roční počet provedených biometrických podpisů protokolů v ceně 1,10 Kč/ks. Digitalizací a odstraněním úseku Zpracování, by rovněž došlo k úplné eliminaci nákladů na skladování a skartaci papírových protokolů a režijních nákladů na jeho pracovníky. U zbylých úseků zůstávají režijní náklady beze změn. Celkové roční náklady na proces by tedy po jeho racionalizaci dosáhly výše 60884718 Kč. Pro ilustrační srovnání s náklady na proces před jeho racionalizací je uveden následující graf.





Obrázek 17 Náklady na proces za rok v Kč (vlastní zpracování)

Roční úspora by tedy měla činit 904731 Kč, což je 1,46 % z celkových nákladů vynakládaných na proces.

## 12 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V následující kapitole budou komplexně zhodnoceny dopady racionalizace vybraného procesu. Pro celkové zhodnocení hlavního cíle projektu, totiž racionalizace procesu, budou využity opět tři výše uvedené oblasti, tedy časová, personální a nákladová, když zde dojde ke komparaci s dílčími cíli vytyčenými v návrhu projektu.

**V časové oblasti** bylo dílčími cíli stanoveno snížení celkové časové náročnosti procesu alespoň o 5 % ročního časového fondu a dále také snížení podílu času potřebného na práci s protokoly alespoň o 50 %. Jak bylo v předchozí kapitole zjištěno, racionalizací procesu by došlo ke snížení času potřebného na práci s protokoly jak na úseku jejich Přípravy, tak i při jejich vyplňování a podepisování na úseku Mobiliárních exekucí. Na úseku Zpracování by pak došlo k úplné eliminaci tohoto času. Celková úspora by tak v hodinách za rok činila 74,6 %. Dílčí cíl ve snížení podílu času potřebného na práci s protokoly alespoň o 50 % by byl tedy splněn, respektive překročen o 24,6 %. Díky využití digitalizace při racionalizaci celého procesu by byl ve výsledku zrušen celý úsek zpracování. Časová úspora plynoucí z toho kroku pak snižuje celkový roční časový fond procesu o 6,5 %, čímž byl také splněn další dílčí cíl, a to snížení celkové časové náročnosti procesu alespoň o 5 % ročního časového fondu. Úpory v časové oblasti rovněž mohou mít pozitivní vliv na navýšení počtu kontaktovaných dlužníků na jednu mobiliární exekuci. Tento trend by pak byl také v souladu se zvládnutím dominantního trendu, kdy je potřeba kvůli zvyšujícím se nákladům zabezpečit maximální vytíženost vozidel.

**V personální oblasti** bylo zacíleno na snížení počtu zaměstnanců participujících na procesu o 4 %. Již výše popsaným kompletním zrušením úseku Zpracování, který v počtu dvou pracovníků zajišťoval pouze transformaci dat, která by byla díky digitalizaci nepotřebná, došlo ke snížení celkového počtu zaměstnanců účastnících se procesu z 56 na 54, což činí 3,6 %. I v tomto případě se dá říci, že byl úkol splněn, jelikož se jednalo o jediné zaměstnance, které bylo možno nahradit zavedením digitalizačních prostředků. Personální úspory na jiných úsecích by při tomto návrhu racionalizace totiž znamenaly snížení výkonosti procesu.

**V nákladové oblasti** bylo dílčím cílem projektu zredukovat provozní náklady na tento proces minimálně o 1 %. Na jedné straně došlo k úsporám mzdových a režijních nákladů na již nepotřebné zaměstnance na úseku Zpracování a ke snížení přímých nákladů na papírovou agendu, na straně druhé však došlo k nárůstu nákladů za podpůrné služby.

Odhadovaná celková úspora ročních nákladů by tedy ve výsledku činila 1,46 %, čímž byl i tento cíl splněn.

**Z procesního hlediska** by racionalizací došlo k celkovému zjednodušení procesu, a to zejména odstraněním duplicitního datového toku. Dále k jeho zkrácení, díky eliminaci neefektivních činností a také k zrychlení, a to odstraněním nehomogenního datového toku. Lze tedy konstatovat, že hlavní cíl projektu, vytyčený v úvodu této kapitoly, byl splněn.

## 12.1 Další důsledky projektu

Odhadovaný pozitivní **dopad na výslednou poskytovanou službu** lze spatřovat opravdu v tom, že na nově vzniklé časové úspory by bylo možno využít na provádění více mobiliárních exekucí, kontaktování více dlužníků, čím by se zvýšil i počet dohodnutých či provedených úhrad a klient by dosáhl dřívějšího uspokojení svých pohledávek. Digitalizace procesu by pak umožnila rychlejší přístup k informacím, a to i klientům prostřednictvím dálkového přístupu do IS, nižší chybovost a ztrátovost oproti papírové formě. Racionalizací procesu by tedy došlo ke zrychlení poskytované služby a zároveň k jejímu zkvalitnění. Měření kvality poskytovaných služeb však není v organizaci doposud zavedeno, tudíž lze tento efekt pouze předpokládat.

**V oblasti odpadového hospodářství** je pozitivní dopad racionalizace procesu jednoznačný. Byla eliminována veškerá neelektronická (papírová) agenda, čím již nevzniká žádný papírový odpad, zatěžující organizaci v oblasti skladování a nákladů na skartaci a také je toto řešení v souladu s udržitelným rozvojem.

**V oblasti materiálního prostředí** došlo k výrazné obměně, kdy byly do procesu vneseny nové materiální prvky v podobě moderních technických prostředků pro sběr, úpravu a přenos dat. Pokud pomineme jejich již dříve zmíněné pozitivní vlivy na zrychlení, zjednodušení a zefektivnění celého procesu, pak lze i tento další důsledek racionalizace, stejně jako předchozí uvedené důsledky, vhodnými marketingovými nástroji využít při propagaci, řízení a budování značky společnosti a tím získávat konkurenční výhodu před ostatními soupeři na trhu.

## 12.2 Návratnost investice

Návratnost celé investice pak vypočítáme jako podíl předpokládané investice ve výši 1571270 Kč a odhadnuté roční úspory ve výši 904731 Kč, která byla vypočtena jako rozdíl v provozních ročních nákladech současného procesu oproti nákladům racionalizovaného

procesu. **Návratnost celé investice tedy vychází přibližně na 1,7 roku**, což působí velmi příznivě a což také odpovídá poznatkům získaným z odborné literatury.

### 12.3 Doporučení pro organizaci

Provedení analýz a vytvoření návrhu projektu s sebou přineslo i mnohá zjištění obecnějšího charakteru, která by se dala využít jako doporučení pro organizaci v jejich dalších podnikatelských aktivitách.

Organizace by měla uvažovat o posunu **v oblasti procesního řízení na vyšší úroveň**. Zajistí si tak, že i její další procesy budou fungovat ve větší soudržnosti a v maximálním výkonu, jakého jsou schopny. Organizace tak velmi jednoduše zjistí, kdy a který proces již neodpovídá požadovanému stavu a potřebám a je jej nutno racionalizovat. Snižování nákladovosti, zvyšování rychlosti a kvality poskytovaných služeb pak přináší synergický efekt, výrazně se promítají do nižších provozních nákladů a vyšší spokojenosti zákazníků, což zase vede k vyšší výkonnosti podniku.

Organizace by měla zavést standardizovaný způsob **měření kvality poskytovaných služeb**. Při premise, že úroveň spokojenosti spotřebitele a tím kvalita služby, je dána rozdílem mezi očekávanou a skutečně dodanou (vnímanou) úrovní služby, by bylo vhodné jasně definovat kritéria hodnocení kvality poskytovaných služeb zákazníky, např. dostupnost (rychlost), spolehlivost, komunikaci apod., které umožňují sledování úrovně kvality v čase a pomáhají tak k lepší měřitelnosti dopadů procesních změn v organizaci na kvalitu poskytovaných služeb.

Organizace by mohla využít poznatky z průběhu tohoto projektu jako **best practises** v případě potřeby uskutečňovat další podobné racionalizační projekty.

## ZÁVĚR

Tato práce se zabývala racionalizací procesu zajišťování movitého majetku na Exekutorském úřadu Přerov, zejména jeho částí týkajících se vytváření, podepisování a zpracování protokolů vznikajících při zajišťování movitého majetku.

První část práce sloužila jako teoretická příprava pro samotný návrh racionalizace procesu. Byla v ní představena literární rešerše odborné literatury zabývající se problematikou řešenou v této práci. V druhé části práce byla nejprve představena vybraná organizace a zanalyzovány její základní charakteristiky. Také byl představen proces určený k racionalizaci a rovněž důvody pro jeho výběr. Dále byla provedena procesní analýza současného stavu procesu, jakož i analýza časová, personální a nákladová. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že se jedná o proces, který vykazuje známky neefektivity a zbytečné komplikovanosti, když obsahuje nehomogenní a také duplicitní informační toky. Některé jeho činnosti slouží jen k transformaci dat a nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Zároveň se jedná o proces, který je zatížen vysokými náklady, které jsou však z části redukovatelné. V procesu je také vynakládáno mnoho času na vedení neelektronické agendy, která zatěžuje proces i z hlediska personálního. Na základě těchto faktů bylo v poslední části práce navrženo racionalizační řešení procesu, které bude probíhat formou projektu. Byly rovněž vytyčeny cíle tohoto projektu. Dále bylo představeno samotné řešení projektu, využitím moderních technických prostředků by mělo dojít k digitalizaci celého procesu a tím i k odstranění výše uvedených nežádoucích jevů. Návrh racionalizace pak byl opět zkoumán z procesního, časového, personálního a nákladového hlediska. Výsledky byly poté komparovány se současným stavem procesu. Bylo zjištěno, že navrhované řešení by splnilo všechny stanovené cíle projektu, tedy cíl hlavní i cíle dílčí, a jeho návratnost je v akceptovatelném časovém horizontu. Dále byly posouzeny i další pozitivní dopady navrhovaného řešení na podnikatelskou činnost organizace a také byla formulována doporučení pro budoucí rozvoj organizace.

Budoucí rozvoj organizace, ať už jsou pro něj doporučení jakákoliv, je však stále v obrovské míře ovlivňován a předurčen mnoha faktory, které lze jen stěží korigovat. Podnikání v této oblasti je, ať již ze své unikátní povahy, nebo z neustálých tlaků různých zájmových skupin, ohraničeno obrovskými legislativně politickými mantinely, které ve stále kratších intervalech mění svoji pozici a podobu. Nepřetržitě tak zužují prostor pro dlouhodobější koncepční řízení podnikatelské činnosti a bohužel také neumožňují téměř žádnou předvídatelnost. Tato nepříznivá situace je ještě více umocněna probíhající

ekonomickou krizí, jejíž konečné důsledky lze dnes jen velmi těžko predikovat. Jednoznačné však již teď je, že oba tyto negativní faktory zároveň kladou obrovské výzvy v oblasti racionalizace a zefektivňování podnikových procesů. Tato práce tak může být ve výsledku chápána i jako přijetí uvedené výzvy a dále jako jeden z mnoha kroků na dlouhé cestě hledání ideálního stavu, kdy i při snižování nákladů poroste kvalita výsledné služby.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANDRÝSEK, Leoš, 2006. Jak dál při zvyšování produktivity. *ekonom* [online]. [cit. 2022-04-23]. ISSN 2787-9380. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-19058890-jak-dal-pri-zvysovani-produktivity>

BEJČKOVÁ, Jana, 2015. Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (2. část). *API - Akademie produktivity a inovací* [online] [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>

BUREŠ, Vladimír, 2011. *Systémové myšlení pro manažery*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-037-9.

ČESKO, 2001. *Zákon č. 120 ze dne 28. února 2001 o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád)*. 2001.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOSKOČIL, Radek, 2013. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-863-2.

FÍŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery : jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5038-5.

HAKSEVER, Cengiz a Barry RENDER, 2018. *Service and Operations Management*. New Jersey: World Scientific. ISBN 978-981-320-944-2.

HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-25-5.

HIDAKA, Kazuyoshi, 2006. Trends in Services Sciences in Japan and Abroad. *The Quarterly Review*, roč. 19, č. 2, s. 35–47. ISSN 0012-4079.

JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2014. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-039-2.

JUREČKA, Václav, 2016. Rudé a modré oceány. *Koučink portál* [online] [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/rude-a-modre-oceany/>

KASÍKOVÁ, Martina, Miroslava JIRMANOVÁ, Jaroslav HUBÁČEK, Vladimír PLÁŠIL, Karel ŠIMKA, Zdeněk KUČERA a Václav NEKOLA, 2017. *Exekuční řád: komentář*. 4. vydání. Praha: C.H. Beck. 172. ISBN 978-80-7400-630-2.

KERZNER, Harold, 2017. *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Twelfth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-16535-4.

KLEČKA, Jiří, 2008. Produktivita a její měření - nové přístupy. In: *Ekonomika a management: Přísnost, aktuálnost, přehlednost*.

MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.

PLESKA, Gabriel, 2021. Digitalizace států? Česko patří k nejméně rozvinutým v EU. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2022-03-24]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <https://www.penize.cz/spotrebitel/428602-digitalizace-statu-cesko-patri-k-nejmene-rozvinutym-v-eu>

POTANČOK, Martin, Jan POUR a Veronika CHRAMOSTOVÁ, 2020. *Business analytika v praxi*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2382-8.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, ed., 2013. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. ISBN 978-1-935589-67-9.

RADKOVA, Martina, 2009. *Exekuce jiné pohledávky*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-767-6.

RIPRAN, 2021. Charakteristika metody RIPRAN. *ripran* [online] [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy Procesní řízení a modelování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.

SCHELLEOVÁ, Ilona, 2008. *Exekuce*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-91-5.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011a. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3611-2.

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

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavedení a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2015. *Inovace a tradice, kvalita a kvantita v projektovém managementu*. ISBN 978-80-87500-69-9.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL, 2010. *Řízení projektů I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-990-7.

URBACH, Nils a Maximilian RÖGLINGER, 2019. *Digitalization Cases: How Organizations Rethink their Business for the Digital Age*. Cham: Springer. ISBN 978-3-030-07005-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, 2018. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-554-4.



VOM BROCKE, Jan a Michael ROSEMANN, 2014. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. New York: Springer. ISBN 978-3-642-45099-0.

VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1999. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 978-80-902235-3-0.

WIRTZ, Jochen, 2017. *Winning in Service Markets: Success through People, Technology and Strategy*. Hackensack: World Scientific. ISBN 978-1-944659-05-9.

ZASTOUPENÍ V ČESKU, 2021. Index digitální ekonomiky a společnosti 2021: digitalizace se celkově zlepšila, ale je třeba vyvinout další úsilí v celé EU. *czechia.representation* [online]. [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: [https://czechia.representation.ec.europa.eu/index-digitalni-ekonomiky-spolecnosti-2021-digitalizace-se-celkove-zlepsila-ale-je-treba-vyvinout-2021-11-12\\_cs](https://czechia.representation.ec.europa.eu/index-digitalni-ekonomiky-spolecnosti-2021-digitalizace-se-celkove-zlepsila-ale-je-treba-vyvinout-2021-11-12_cs)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EU	Evropská unie
EÚ	Exekutorský úřad
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
IS/ICT	Informační systém
IT	Informační technologie
MV	Movité věci
NV	Nemovité věci
PDA	Personal digital assistant
RIPRAN	Risk Project Analysis
SW	Software
ÚZ	úplné znění předpisu

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Vztahy mezi subjekty .....	18
Obrázek 2 Dělení podnikových procesů .....	23
Obrázek 3 Pyramida procesní maturity .....	25
Obrázek 4 Jednotlivé projektové fáze.....	34
Obrázek 5 Organizační struktura .....	43
Obrázek 6 Rozdělení procesů na EÚ Přerov .....	47
Obrázek 7 Předpoklady pro racionalizaci procesu .....	51
Obrázek 8 Procesní hierarchie organizace.....	52
Obrázek 9 Procesní diagram – výchozí stav .....	55
Obrázek 10 Informační tok - výchozí stav.....	56
Obrázek 11 Informační tok - cílový stav .....	67
Obrázek 12 Procesní diagram - cílový stav .....	68
Obrázek 13 Zařízení pro biometrický podpis .....	69
Obrázek 14 Přenos dat při biometrickém podepisování .....	70
Obrázek 15 Průměrný čas na vyplnění protokolů v min./posádka/den .....	82
Obrázek 16 Procentuální podíl práce s protokoly na celkovém ročním časovém fondu procesu .....	83
Obrázek 17 Náklady na proces za rok v Kč.....	85

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Snímek dne posádky .....	57
Tabulka 2 Počet a časy na vyplnění protokolů a doručenek za rok 2021 .....	58
Tabulka 3 Využití ročního časového fondu na práci s protokoly v roce 2021 .....	58
Tabulka 4 Nákladové položky procesu za rok 2021 .....	60
Tabulka 5 Matice odpovědnosti projektu .....	74
Tabulka 6 Výdaje spojené s nákupem zařízení a služeb.....	75
Tabulka 7 Seznam rizik .....	76
Tabulka 8 Hodnota rizika .....	77
Tabulka 9 Ohodnocení rizik před provedením opatření .....	78
Tabulka 10 Ohodnocení rizik po provedení opatření .....	79
Tabulka 11 Časy na vypsání protokolů a doručenek po racionalizaci.....	81
Tabulka 12 Využití ročního časového fondu na práci s protokoly po racionalizaci.....	82
Tabulka 13 Nákladové položky procesu po racionalizaci .....	84

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Harmonogram projektu – Ganttův diagram

Příloha P II: Protokol o soupisu movitých věcí

Příloha P III: Doručenka o převzetí exekučního příkazu



# PŘÍLOHA P II: PROTOKOL O SOUPISU MOVITÝCH VĚCÍ

Sp. zn. 203 Ex ..... Sp. zn. soudu .....  
Oprávněný: ..... Povinný: .....  
Dne: .....

## Protokol o soupisu movitých věcí povinného

sepsaný soudním exekutorem JUDr. Lukášem Jíchou, se sídlem Exekutorského úřadu Komenského 38, Přerov, či jeho pověřenými zaměstnanci:

- Vykonavatel soudního exekutora: jméno: ..... příjmení: .....
- Asistent vykonavatele SE: jméno: ..... Příjmení .....
- Další zaměstnanci exekutora: (jméno, příjmení, funkce): .....

Na místě samém v:

Obec: ....., ulice, č.p. ....  
Další popis adresy: .....  
patro: ....., typ zámku: .....

Před provedením úkonu byl proveden pokus o zastižení povinného:

- a) na telefonu povinného
- b) dotazem u sousedů (manžela, příbuzných, spolubydlících)
- c) kontaktováním zaměstnavatele povinného
- d) jiný: .....
- e) povinnému byla předem poštou doručena výzva k dobrovolnému splnění povinnosti dle ust. §46 odst. 6 EŘ, zákona 120/2001 Sb. / Usnesením o nařízení exekuce.  
ANO – NE, až při úkonu.
- f) Zúžením SJM ANO – NE – nezjištěno
  - Doložena listina - rozsudek o zrušení BSM
  - - rozsudek o zúžení / zrušení SJM
  - - notářský zápis
  - zapsáno do seznamu listin NK ČR ANO – NE Datum: .....

Průběh mobilární exekuce započat v: ..... hod.

Bydliště povinného ověřeno u sousedů ANO–NE, u majitele nemovitosti ANO–NE, u třetích osob ANO–NE.  
Povinný zastižen ANO – NE, kontaktován ANO – NE, další okolnosti: .....

Vstup na místo soupisu umožněno ANO – NE, místo soupisu zpřístupněno ANO – NE, další okolnosti: ....

Soupisu byli přítomni: Povinný: ANO – NE, číslo OP/Pasu: .....

Přítomní účastníci (jejich zástupci), další přítomné osoby:

1. Jméno: ..... příjmení: ..... vztah k pov: ..... č. dokladu: .....
2. Jméno: ..... příjmení: ..... vztah k pov: ..... č. dokladu: .....
3. Jméno: ..... příjmení: ..... vztah k pov: ..... č. dokladu: .....
4. Jméno: ..... příjmení: ..... vztah k pov: ..... č. dokladu: .....

Exekutor zjistil tyto rodinné a bytové poměry povinného: RD – OV, RD nájem, byt – OV, byt BD,

byt – nájem, sídlo či provozovna právnická osoba, další: .....  
Bezprostředně před úkonem byl povinný vyzván, aby plnil dobrovolně.

Před zahájením soupisu povinný  
(za povinného): jméno: ....., příjmení: .....  
doklad: ..... na výzvu exekutora zaplatil dobrovolně oproti stvrzence částku .....Kč.

Na to exekutor přistoupil k soupisu movitých věcí a pro uplatněnou pohledávku sepsal movité věci uvedené v příloze, která je nedílnou součástí tohoto protokolu, jejíž kopii zanechal v místě soupisu. Další movité věci nebyly sepsány protože:

- NEBYLY NALEZENY DALŠÍ POSTIŽITELNÉ VĚCI
- SEPSÁNÍ DALŠÍCH VĚCÍ SE NEJEVILO NUTNÝM PRO USPOKOJENÍ NÁROKU OPRÁVNĚNÉHO
- JINÝ DŮVOD: .....

Podle prohlášení povinného / přítomných osob věci uvedené pod pol. č. ....  
.....

Přítomné osoby tvrdí, že sepsané MV jsou v jejich vlastnictví anebo ve vlastnictví třetí osoby:

1. Jméno: .....příjmení: .....vztah k pov.: .....narozen: .....  
Adresa pro doručení: obec: ....., ulice, č.p: ..... PSČ: .....  
MV č.: ..... tel: .....
2. Jméno: .....příjmení: .....vztah k pov.: .....narozen: .....  
Adresa pro doručení: obec: ....., ulice, č.p: ..... PSČ: .....  
MV č.: ..... tel: .....
3. Jméno: .....příjmení: .....vztah k pov.: .....narozen: .....  
Adresa pro doručení: obec: ....., ulice, č.p: ..... PSČ: .....  
MV č.: ..... tel: .....

O postupu dle ust. §68 odst. 5 exekučního řádu byly přítomné osoby poučeny, což stvrzují podpisem tohoto protokolu, když současně jim byl předán dokument „Uvědomění exekutora o provedeném soupisu movitých věcí pro třetí osoby“ společně s „Přílohou protokolu o soupisu movitých věcí povinného“ (soupis movitých věcí).

Na hotovosti bylo v místě soupisu dle §333 o.s.ř. odňato ..... Kč. (viz. příloha k protokolu)  
Dotazem u ..... bylo zjištěno, že povinný PRACUJE – NEPRACUJE  
Zaměstnavatel: ..... IČO: .....  
ÚP-SSP-DŮCHOD-JINÉ PŘÍJMY: .....  
Exekutor učinil tato opatření k úschově sepsaných movitých věcí: Movité věci sepsal, označil a:  
PONECHAL NA MÍSTĚ – ODVEZL – ČÁSTEČNĚ ODVEZL (MV odvezeny za účelem dražby MV)

Průběh úkonu – další skutečnosti:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

V průběhu úkonu hradil povinný (za povinného):

jméno: ....., příjmení: ..... doklad: .....  
na výzvu exekutora zaplatil dobrovolně oproti stvrzence částku: .....Kč.



1. Povinný /osoby přítomné prohlašuj(e)jí, že k věcem pojatým do soupisu má vlastnické právo anebo jiné právo, které umožňuje provést exekuci na tyto věci, jako na věci povinného (to se nevztahuje na věci označené v příloze soupisu symbolem „\*“).
2. Exekutor upozornil povinného a všechny přítomné osoby, že se sepsanými věcmi nesmějí nakládat.
3. Povinný/manžel povinného byl poučen o svém právu vyjádřit se k osobě exekutora dle § 29 odst. 4,5 zákona č.120/2001 Sb. (e.ř.)
4. Povinný/osoby přítomné ber(e)ou na vědomí, že z provedeného úkonu byl pořízen dokumentační audio-video záznam k prokázání řádného a zákonného postupu pracovníků exekutora. Tento záznam může být použit pouze pro úřední účely v souladu se zákonem.
5. Povinný dává souhlas k tomu, aby mu byla zasílána úřední pošta na adresa (= doručovací adresa):  
obec: ..... ulice: .....  
č.p.: ..... PSČ: .....  
další: .....
6. Povinný/přítomné osoby byl(y) poučen(y) ve smyslu §68 e.ř., že ten, jemuž svědčí právo k věci, které nepřipouští exekuci (navrhovatel) může podat návrh na vyškrtnutí věci ze soupisu. Návrh lze podat do 30 dnů ode dne, kdy se navrhovatel dozvěděl o soupisu věci, a to u exekutora, který věc pojal do soupisu. Opožděný návrh exekutor odmítne. K návrhu je nutno přiložit listiny prokazující tvrzení.
7. Povinný a přítomné osoby svým podpisem protokolu \*SOUHLASÍ\* \*NESOUHLASÍ\* s tím, že soupis movitých věcí proběhl v souladu s právními předpisy České republiky.
8. Povinný i další přítomné osoby prohlašují, že nemají námitek proti zajištění el nosičů dat, (PC, notebook, PDA, mobilní telefony apod.) a dále prohlašují, že byly srozuměny s tím, že tyto nosiče byly označeny speciální přelepku za účelem zapečetění hardwaru tak, aby nedošlo k jejich výměně, vyjmutí apod. Bude-li při zajišťování již sepsaných el. nosičů tato přlepka poškozena, nepřebírá soudní exekutor zodpovědnost za tu skutečnost, že v mezidobí mezi soupisem a zajištěním el. nosičů došlo k takové případné výměně či vyjmutí hardwaru. Povinný i další přítomné osoby jsou srozuměni s tím, že mají možnost si veškerá data ze zajištěných nosičů stáhnout ve lhůtě 10 dnů od zajištění nosičů. Exekutor nepřebírá za data umístěná na nosičích odpovědnost.

Vyjádření povinného:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Vyjádření přítomných osob:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Výkon skončen dne ..... v ..... hod.

Po ukončení úkonu byl proveden pokus o uložení klíčů u:

- OO Policie ČR ..... PŘEVZAL – ODMÍTL  
(nezastižení – mimo úřední hodiny – nebyl možný kontakt – odmítnuto uložení klíčů)
- obecní úřad (městský úřad) ..... PŘEVZAL – ODMÍTL  
(nezastižení – mimo úřední hodiny – nebyl možný kontakt – odmítnuto uložení klíčů)
- správce domu (domovník) ..... PŘEVZAL – ODMÍTL  
(nezastižení – mimo úřední hodiny – nebyl možný kontakt – odmítnuto uložení klíčů)
- další osoba – jm., př.: ..... PŘEVZAL – ODMÍTL  
(nezastižení – mimo úřední hodiny – nebyl možný kontakt – odmítnuto uložení klíčů)

Podpis vykonavatele SE: .....

Podpis asistenta VSE: .....

Podpisy dalších zaměstnanců SE: .....

Podpis povinného: .....

Důvod odmítnutí: .....

Podpis přítomné osoby č. 1: .....

Důvod odmítnutí: .....

Podpis přítomné osoby č. 2: .....

Důvod odmítnutí: .....

Podpis přítomné osoby č. 3: .....

Důvod odmítnutí: .....

Podpis přítomné osoby č. 4: .....

Důvod odmítnutí: .....

