

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav systémového inženýrství a informatiky

**Identifikace procesů a činností firmy pomocí nástrojů
procesního modelování**

Bc. Marcela Drgáčová

Diplomová práce
2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela Drgáčová**
Osobní číslo: **E15665**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Regionální a informační management**
Název tématu: **Identifikace procesů a činností firmy pomocí nástrojů procesního modelování**
Zadávací katedra: **Ústav systémového inženýrství a informatiky**

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

Cílem práce bude pomocí nástrojů procesního modelování a vhodných metrik podat přehled činností vybrané firmy. Identifikovat hlavní a podpůrné procesy, dále zjistit slabé stránky těchto procesů a navrhnout zlepšení. V případě doporučení změny IS aplikovat znalosti z vícekritériálního rozhodování.

Osnova:

- Úvod do problematiky procesního modelování.
- Nástroje procesního modelování.
- Zmapování hlavních a podpůrných procesů firmy.
- Zjištění slabých stránek.
- Návrh zlepšení fungování firmy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 55 stran**

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

Seznam odborné literatury:

BRUCKNER, Tomáš. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. 360 s. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, HORÁK, Roman. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0. WHITE, Stephen. BPMN modeling and reference guide: understanding and using BPMN. Lighthouse Point, FL: Future Strategies Inc., 2008. 230 s. ISBN 978-0-9777527-2-0.



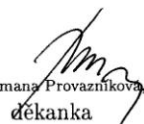
Vedoucí diplomové práce:

Ing. Renáta Máchová, Ph.D.


Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provozničkova, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Pavel Petr, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Bc. Marcela Drgáčová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Renátě Máchové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Ráda bych poděkovala všem zaměstnancům exekutorského úřadu, kteří mi ochotně pomáhali a umožnili mi tak tuto práci, díky věnovanému času a ochotě konzultovat danou problematiku, dokončit.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým, za jejich podporu a ochotu mi pomáhat.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na identifikaci procesů a činností exekutorského úřadu. První část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti procesů a procesního řízení, vysvětluje problematiku procesního modelování a popisuje metodiku pro zlepšení podnikových procesů. Závěrečná práce je zaměřena na identifikaci požadavků pro odhalení problémových míst v exekutorském úřadě, zmapování procesů v daném úřadě a určení metrik procesu, kde se problémová místa nacházejí. Poslední částí práce je možný návrh na zlepšení procesu, kde se daný problém nachází.

KLÍČOVÁ SLOVA

Proces, standard BPMN, metodologie, cyklus DMAIC, zlepšení

TITLE

Identification processes and activities of firm using process modeling tools

ANNOTATION

Thesis is focused on indentify processes and activities of executor office. The first part is focused on explaining the basic concepts of process and process management, explains the problems of process modeling and describes the methodology for improving business processes. Final work is focused on the identification of requirements for detection problem parts in executor office, mapping the processes in the office and determining the metrics process, where the problem parts are. The last part of thesis is possible proposal to improve the process, where the problem is located.

KEYWORDS

Process, standard BPMN, methodology, cycle DMAIC, improvement

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ÚVOD DO PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ.....	10
1.1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	10
1.2 PROCES.....	10
1.2.1 Dělení procesů.....	13
1.3 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	14
1.4 METODOLOGIE PRO ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	15
1.4.1 Lean.....	15
1.4.2 Six Sigma.....	17
1.4.3 Srovnání Lean a Six Sigma.....	19
2 ÚVOD DO PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ.....	21
2.1 NÁSTROJE PRO MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	22
2.1.1 Aris.....	22
2.1.2 Adonis.....	23
2.2 METODY A STANDARDY MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ VYBRANÝCH NÁSTROJŮ.....	24
2.2.1 Integration DEFinition.....	24
2.2.2 Unified Modeling Language.....	24
2.2.3 Business Process Modeling Notation.....	25
2.2.4 Metodologie Lean a Six Sigma.....	27
2.2.5 Metoda ARIS.....	28
3 POPIS FÁZÍ PRO ZLEPŠENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ DLE DMAIC.....	29
3.1 FÁZE DEFINOVÁNÍ.....	29
3.1.1 Hlas zákazníka.....	30
3.1.2 Kritické hodnoty kvality.....	31
3.1.3 Model Kano.....	32
3.2 FÁZE MĚŘENÍ.....	34
3.2.1 Stanovení hodnoty Sigma.....	35
3.3 FÁZE ANALÝZA.....	36
3.3.1 Ishikawa diagram.....	37
3.3.2 Paretův diagram.....	38
3.4 FÁZE ZLEPŠOVÁNÍ.....	39
3.5 FÁZE ŘÍZENÍ.....	40
4 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ POMOCÍ CYKLU DMAIC.....	41
4.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	41
4.2 FÁZE DEFINOVÁNÍ.....	44
4.2.1 Vymezení a definování problému.....	44
4.2.2 Popis vybraného problému.....	50
4.2.3 Vyhodnocení plánu zlepšení.....	54
4.3 FÁZE MĚŘENÍ.....	55
4.3.1 Identifikace hlavního procesu.....	56
4.3.2 Návrh systému měření.....	67
4.3.3 Zahájit sběr dat.....	68
4.4 FÁZE ANALÝZA.....	72
4.4.1 Odhalit příčiny daného problému.....	73
4.4.2 Vyhodnotit neshody daného problému.....	74
4.5 FÁZE ZLEPŠOVÁNÍ.....	76
4.5.1 Návrh řešení problému.....	78
4.5.2 Zhodnocení a přínosy navrženého řešení.....	82
ZÁVĚR.....	87
POUŽITÁ LITERATURA.....	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání Lean a Six Sigma	19
Tabulka 2: Tabulka Kano modelu	33
Tabulka 3: Konverzní tabulka hodnot Sigma	36
Tabulka 4: SIPOC diagram – hlavní proces Výkon exekuční činnosti	49
Tabulka 5: Kano model - Kvalitnější komunikace s centrální evidencí obyvatel	51
Tabulka 6: Kano model - Kvalitnější komunikace s klienty	51
Tabulka 7: Kano model: Rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura.....	52
Tabulka 8: Kano model - Časté vzdělávání a tvorba manuálů	52
Tabulka 9: Výsledek Kano modelů	53
Tabulka 10: Koeficienty spokojenosti a nespokojenosti	53
Tabulka 11: Identifikace problémového subprocesu – karta procesu	67
Tabulka 12: Počty zpracovaných žádostí na vyčíslení exekuce	69
Tabulka 13: Metrika subprocesu Vyčíslit exekuci	69
Tabulka 14: Počet zpracovaných žádostí a neshod.....	70
Tabulka 15: Absolutní a relativní četnost stanovených kategorií neshod	75
Tabulka 16: Nové časové hodnoty subprocesu Vyčíslit exekuci	84
Tabulka 17: Počet neshod - nové odhady	85

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Schéma procesu.....	12
Obrázek 2: Příklad mapy procesů.....	13
Obrázek 3: Notace SW Adonis	27
Obrázek 4: Cyklus DMAIC	29
Obrázek 5: CTQs strom.....	31
Obrázek 6: Příklad Ishikawa diagramu.....	37
Obrázek 7: Graf popisující Paretův diagram	39
Obrázek 8: Organizační struktura	42
Obrázek 9: Kroky fáze Definování.....	44
Obrázek 10: Zpracování Hlasu zákazníka pomocí CTQs.....	46
Obrázek 11: Mapa procesů exekutorského úřadu.....	48
Obrázek 12: Kroky fáze Měření	56
Obrázek 13: Proces Výkon exekuční činnosti a jeho subprocesy	56
Obrázek 14: Přehled subprocesu Srážky ze mzdy a jiných příjmů	58
Obrázek 15: Přehled subprocesu Prikázání pohledávky.....	63
Obrázek 16: Přehled subprocesu Prodej movitých a nemovitých věcí.....	65
Obrázek 17: Postup při návrhu systému měření	67
Obrázek 18: Kroky fáze Analýza	72
Obrázek 19: Graf popisující kategorie neshod	76
Obrázek 20: Kroky fáze Zlepšování	77

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
BNVA	Business Non-Value Addend
BPD	Business Process Diagram
BPEL	Business Process Execution Language
BPML	Business Process Modeling Language
BPMN	Business Process Modeling Notation
BPMS	Business Process Management Systems
CASE	Computer Aided Software/System Engineering
CEO	Centrální Evidence Obyvatel
CTQ	Critical To Quality
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
DPMO	Defects per Million Opportunities
DPO	Defects per Opportunity
eEPC	extended Event – driver Process Chain
EPC	Event – driven Process Chain
ERM	Entity Relationship Model
FAD	Function Allocation Diagram
IDEF	the Integrated Definition
IS	Information Systems
ISO	Integrational Organization for Standardization
IT	Information Technologies
NVA	Non-Value Added
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers
SPC	Statistical Process Control
SW	Software
UML	Unified Modeling Language
VA	Value Addend
VSM	Value Stream Mapping
XML	Extensible Markup Language
ZPMV	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na vytvoření přehledu činností vybrané organizace identifikovat procesy a navrhnout jejich zlepšení. Práce bude zaměřena na exekutorský úřad.

V současné době se pojem exekuce stává běžným řešením pro plnění závazků. Důvodem tohoto řešení je čím dál tím větší platební neschopnost lidí, kteří nejsou schopni splnit své závazky. Stále více lidí podléhá možnosti si vypůjčit peněžní prostředky i za rizikem, že své dluhy nebudou schopni splatit a na základě své neschopnosti jsou věřitelé nuceni tuto situaci řešit podáním návrhu na provedení exekuce. Na základě narůstajícího počtu exekucí je nutné, aby provádění exekucí bylo bezchybné a důsledné. Díky stálému nárůstu provádění exekucí může docházet ke zvyšování stížností na provádění činností exekutorským úřadem, zvyšování nároků na zaměstnance exekutorského úřadu a vzniku chybovosti. Na základě těchto dopadů je dobré zavádět na exekutorském úřadě taková zlepšení, která by napomohla k efektivnějšímu provádění jednotlivých činností, docházelo tak k ulehčení práce a snižování chybovosti při vykovávání exekuční činnosti.

Cílem práce bude pomocí nástrojů procesního modelování a vhodných metrik podat přehled činností vybrané firmy. Identifikovat hlavní a podpůrné procesy, dále zjistit slabé stránky těchto procesů a navrhnout zlepšení. V případě doporučení změny IS aplikovat znalosti z vícekriteriálního rozhodování. Pro splnění tohoto cíle bude potřeba vysvětlit základní pojmy z oblasti procesů a procesního řízení, metody, postupy a standardy pro modelování procesů a metodologii pro zlepšování podnikových procesů.

1 ÚVOD DO PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ

V této kapitole jsou vysvětleny pojmy jako procesní řízení, proces, mapa procesů, dělení procesů na hlavní, řídicí a podpůrné. Dále se kapitola zaměří na zlepšování podnikových procesů a způsob mapování podnikových procesů.

1.1 Procesní řízení

Základním prvkem ke zkoumání a aplikování procesního řízení je proces. Jedná se tedy o stavební prvek, který je popsán, definován, strukturován, má své vstupy, zdroje a výstupy, je uskutečňován pro konkrétního zákazníka, má svého vlastníka, který je za proces zodpovědný. Proces má své metriky, které poskytují například různá měření o výkonnosti procesů. Vstup či výstup, může být ve formě výrobku či služby. Ostatní veličiny, jako pracovníci, materiál, stroje, jsou považovány za zdroje. Procesní řízení představuje postupy, metody, nástroje, které umožňují neustále zlepšování podnikových procesů, musí zajišťovat kvalitu výsledků procesů, optimální využívání zdrojů, zvyšování výkonnosti podniku podle měřených ukazatelů a zajišťuje přeměnu vstupů na výstupy.[7][24][25]

Pomocí procesního řízení je možné se na organizaci dívat jako na systém vzájemně provázaných procesů. Jeho cílem je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby na požadavky zákazníků se reagovalo efektivně, účelně a hospodárně. Procesní řízení definuje osobní zodpovědnost za každý proces a za každou činnost obsaženou v daném procesu. Za přínosy procesního řízení se považuje neustálý monitoring cílů organizace, odhalování, plnění či neplnění cílových ukazatelů či monitoruje příčiny, které mají za následek neplnění cílových ukazatelů. Jedná se o jednoduchou a rychlou reakci na změny v řízení, případně změny v požadavcích zákazníka.[7]

1.2 Proces

Za základní charakteristiky procesu se považují: cíl, měřitelné ukazatele, vlastník procesu, zákazník, vstupy, zdroje, výstupy, regulátory řízení, činnosti, vymezený začátek, konec a rozhraní procesu. Stanovení cíle je velmi důležité, je potřeba vědět, k čemu má proces směřovat a jak se daří procesu cíl plnit. Cíl se definuje na úrovni nejvyššího managementu, který má vždy vizi a ví, čeho má organizace dosáhnout. Vlastník procesu je osoba, která je zodpovědná za dosažení cíle procesu, za jeho fungování, monitorování, zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu. Zákazníkem může být osoba, organizace nebo následující proces, kterému jsou výsledky procesu určeny. Zákazník se dělí na interní a externí.

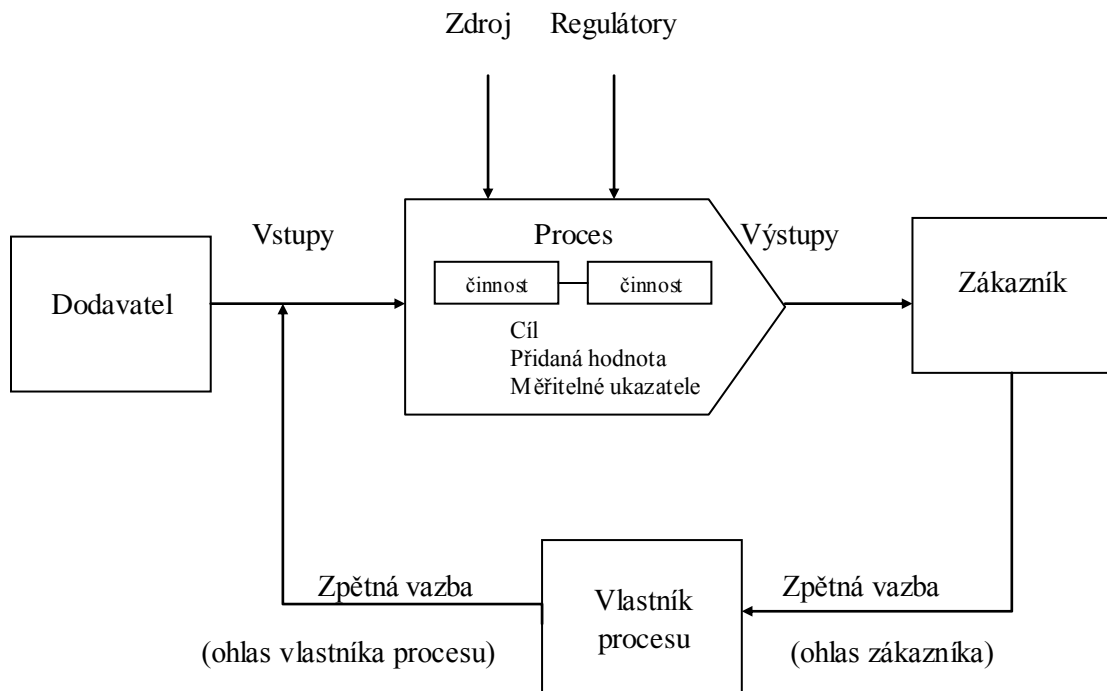
Ve většině případů dochází k záměně vstupů a zdrojů. Rozdíl mezi nimi je ten, že zdroje jsou využívány pro přeměnu vstupů na výstupy. Riziko procesu je možnost, že při uskutečnění procesu dojde k takové události či stavu s nežádoucími dopady, které mají vliv na výsledky procesu a dosažení cílů. [7] Schéma procesu je uvedeno na obrázku 1.

Charakteristiky procesu jsou[24][25]:

- **Cíl procesu** – proces má definovaný svůj cíl, který musí být v souladu s cíli organizace, proces tak naplňuje i cíle organizace.
- **Hranice a vymezení procesu** – proces musí mít vymezený začátek a konec, musí být stanovena skladba, spolupráce, návaznost probíhajících činností, návaznost na jiné procesy.
- **Zákazník** – výsledek procesu je prospěšný pro zákazníka. Zákazník je klíčový subjekt, který svým chováním udává vlastnosti produktu a poskytuje svým chováním zpětnou vazbu pro zlepšení procesu.
- **Vlastník procesu** – vlastník procesu je zodpovědný za kvalitu výstupů a za správný průběh procesu. Má schopnost sledovat a vyhodnocovat výkonnost procesu, řešit problémy a je zodpovědný za systematické zlepšování procesu.
- **Vstupy do procesu** – velmi často se jedná o hmotné vstupy, které jsou dodávány interními nebo externími dodavateli nebo mohou být jako výstup předcházejících procesů. Může se jednat o vstupy materiální, lidské, finanční a informační.
- **Zdroje** – podmínkou pro vykonání procesu jsou zdroje, které se v průběhu procesu nespotřebují. Za zdroj se mohou považovat pracovníci, výrobní prostory, technika, informace.
- **Regulátory** – představují pravidla, které je potřeba při provádění procesu dodržovat jako například zákony, vyhlášky, normy, rozkazy.
- **Činnosti v procesu** – je ucelený sled úkonů, které jsou vykonávány v rámci jedné organizační jednotky, mají na výstupu jeden výrobek (službu), který spotřebuje jeden primární zdroj.
- **Výstupy, přidaná hodnota** – výsledkem procesu je produkt (služba, výrobek), určený pro zákazníka. Produkt v sobě obsahuje přidanou hodnotu. Jedná se o hodnotu, která je přidaná vstupům v průběhu procesu.
- **Metrika** – metrika slouží pro hodnocení a měření výkonnosti procesu. Jedná se o metodu měření, která má stanoveny své měřitelné ukazatele. Metrika by se měla odvíjet od stanovených cílů. Metriky se dělí na měkké a tvrdé, kde mezi tvrdé lze

zařadit snadno měřitelné ukazatele jako například výkonnost procesů, mezi měkké metriky lze zařadit takové ukazatele, které nejsou objektivně měřitelné jako například hodnocení formou dotazníků.

- **Opakování procesu** – opakovatelnost odlišuje procesy od projektů. Opakovatelnost má jednu velmi podstatnou výhodu, a tou je zlepšování procesu.



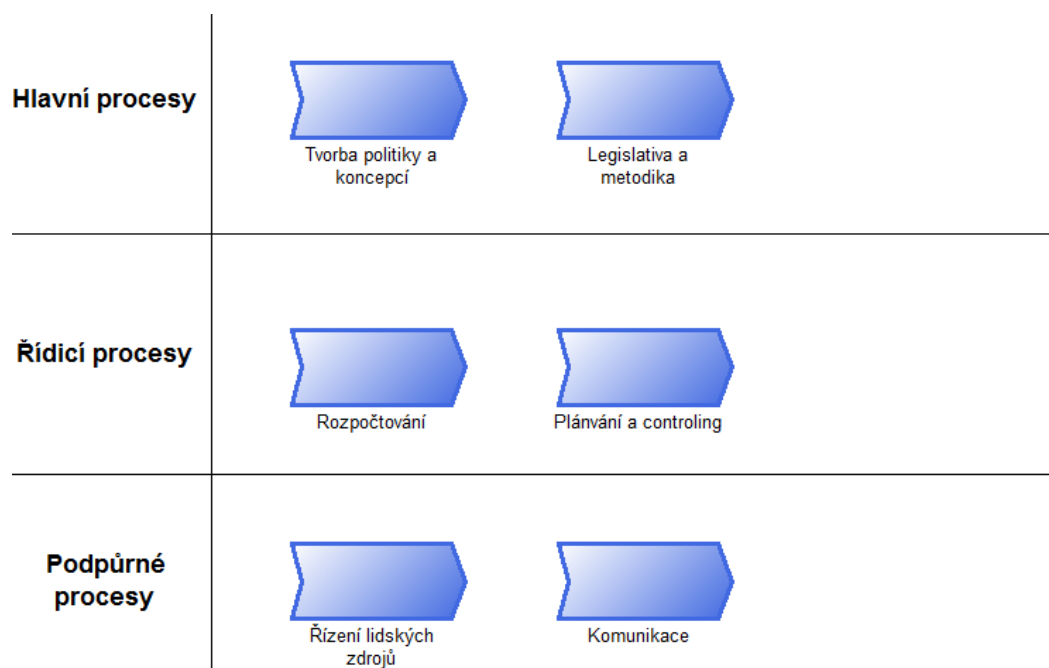
Obrázek 1: Schéma procesu

Zdroj: upraveno podle [24]

Mapa procesů

Jedná se o členění všech procesů v dané organizaci. Mapa procesů člení procesy v organizaci dle přidané hodnoty na hlavní, řídicí a podpůrné. [12]

Mapa procesů neobsahuje detaily procesů, proto se používá pro orientaci v komplexu složitých diagramů, které znázorňují jednotlivé procesy. Pro vytvoření diagramů se využívají různé organizačně-technologické přístupy. Diagramy je dobré připravovat v řízené diskusi s týmem organizace. [12] Pro sestavení mapy procesů je možné využít některé softwarové nástroje. Obrázek 2 znázorňuje mapy procesů sestavenou pomocí softwarového nástroje Adonis.



Obrázek 2: Příklad mapy procesů

Zdroj: upraveno podle [7]

1.2.1 Dělení procesů

Nejčastější dělení procesů je z hlediska důležitosti a účelu procesu, které přinese základní přehled o procesech z hlediska přidané hodnoty pro zákazníka. Toto členění se skládá ze tří základních kategorií procesů.[7]

Hlavní procesy

Tyto procesy zabezpečují plnění cílů organizace, které vytvářejí hodnotu v podobě výrobků nebo služby pro zákazníka. Jedná se o takové procesy, které se vztahují směrem k zákazníkovi organizace a které přinášejí tržby. Hlavní procesy tvoří hodnotu nebo užitek pro zákazníka. Pro každou organizaci jsou hlavní procesy odlišné, například pro automobilku je hlavním procesem výroba aut, pro exekutorský úřad je to výkon exekuční činnosti. Pokud chce firma dosáhnout lepších výsledků a zlepšit tak své fungování, musí se v první řadě zaměřit na hlavní procesy, které mají přinést správnou hodnotu a užitek zákazníkovi. [15][7]

Řídící procesy

Tyto procesy navazují na hlavní procesy, které zabezpečují, aby bylo splněné poslání organizace, zajišťují její integritu a fungování. Řídící procesy zajišťují, aby organizace pracovala jako celek. Může se například jednat o řídicí proces managementu či proces, který se zabývá financemi dané organizace.[7]

Podpůrné procesy

Procesy podpůrné zabezpečují chod celé organizace. Jejich hlavním cílem je zabezpečit fungování hlavních procesů. Účelem je zajišťovat správné zdroje v požadované kvalitě a v požadovaném množství pro hlavní procesy a zajišťovat tak efektivní fungování organizace. Mezi podpůrné procesy může patřit například řízení lidských zdrojů, správa budov a majetku, vnější vztahy. Na rozdíl od hlavních procesů, kdy každá organizace má své typické hlavní procesy, podpůrné procesy jsou v různých typech organizací relativně podobné. Ve větších organizacích se na těchto procesech může podílet i více lidí vzhledem k jejich složitosti, zatímco v malých organizacích může být za tento proces zodpovědný pouze jeden člověk. [13][7]

1.3 Zlepšování podnikových procesů

Zlepšování podnikových procesů je zaměřené na zkoumání chování procesů, odhalování příčin problémů, které se snaží organizace eliminovat. Dále se zlepšování podnikových procesů zaměřuje na produktivitu nebo kvalitu výstupu procesů. Jedná se o činnost, která je zaměřena na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo slouží k redukci neproduktivních činností a nákladů. Při zlepšování podnikových procesů je nutná znalost jejich současných stavů. [22]

Dle [19] se rozděluje cyklus zlepšování procesu do několika etap:

1. Etapa zaměření

Cílem etapy je zhodnocení současných procesů, odhalení jejich nedostatků a stanovit procesy, které budou modelovány. Informace o současných stavech procesů se získávají formou rozhovoru se zaměstnanci a manažery podniku.

2. Etapa popisu procesu

V této etapě jde o popis současných stavů procesů v podniku. Využívá se k tomu procesní modelování. Výstupem etapy by měl být dostatečný popis současných procesů.

3. Etapa inovace procesu

V této etapě jde o obnovu procesu a stanovení změn pro zdokonalení procesu.

4. Etapa implementace zlepšení procesu

V této etapě se stanovené řešení implementuje. Předchozí etapy musí být provedeny kvalitně, aby výsledek zdokonalování procesu odpovídal daným požadavkům.

Existují dva způsoby neustálého zlepšování procesů, a to průběžné zlepšování a provádění skokových změn, kdy se jedná o radikální změny již existujících procesů, nebo k zavedení nových procesů. [7]

Mapování podnikových procesů

Mapování procesů slouží pro zmapování současných procesů v organizaci. Poskytuje se tak možnost dosáhnout efektivního řízení procesů nebo nalezení příležitostí pro jejich zlepšení. Nejprve je důležité určit, jaké funkce má podnik plnit a za jakým účelem. Musí se stanovit co je vstupem a výstupem těchto funkcí a jak jsou funkce strukturovány. Následuje další krok, který popisuje, jak tyto funkce budou zajišťovat transformaci vstupů na výstupy pomocí stanovených aktivit a procesů. Nakonec je potřeba určit, kdo a co bude realizovat dané aktivity. [19]

1.4 Metodologie pro zlepšování podnikových procesů

Pro zlepšování podnikových procesů jsou v této kapitole vysvětleny dvě metodologie a to Lean a Six Sigma. Byly vybrány na základě toho, že obě tyto metodologie se zaměřují na zákazníka, na jeho potřeby a na zlepšování procesů.

Metodologie Lean a Six Sigma se využívají pro zlepšování podnikových procesů, které se přizpůsobuje konkrétnímu oboru, zkušenostem a preferencím zlepšovatelského týmu, potřebám a cílům, které jsou stanoveny pro daný projekt. Je také využívána kombinace těchto metodologií, neboli Lean Six Sigma. Tato metodologie se využívá nejčastěji pro její mohutnost a aplikační flexibilitu. V dalších kapitolách jsou krátce vysvětleny tyto metodologie odděleně.

1.4.1 Lean

Metodologie Lean se využívá na identifikaci a eliminaci činností v procesu, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků či služby. Metodologie je založena na cyklickém přístupu zlepšování procesů. Při zlepšování procesů se tým soustředí na menší zlepšovatelské kroky a celkového zlepšení se dosáhne v jednotlivých opakováních. Lean se využije tam, kde je potřeba zvýšit výkonnost procesu či snížit operační náklady, je potřeba tam, kde je nutné procesy zjednodušit a napřímit, kde je potřeba zkrátit dobu mezi vstupem a výstupem. Přínosem metodologie je soustavné úsilí o dosažení dokonalosti. Lean vychází z předpokladu, že žádná dokonalost není dostatečná. Nejčastějšími ukazateli, kteří jsou sledováni v projektech využívaných metodologií Lean, jsou například včasnost dodávky,

obrátkovost skladových zásob, snižování nákladů na jednotku produkce.[22] Metodologie Lean využívá také své specifické nástroje, které jsou dále vysvětleny.

Hodnota a hodnototvorné činnosti

Tento nástroj je postavený na posuzování činností podle toho, jak přispívají k výslednému vytváření hodnoty pro zákazníka.

Rozlišuje činnosti[22]:

- Činnosti, které k tvorbě hodnoty přímo přispívají.
- Činnosti, které k tvorbě hodnoty přímo nepřispívají.
- Činnosti, jež nejsou potřebné, které lze považovat za plýtvání.

Po rozdělení činností do těchto tříd, bude možné říci, jaké činnosti je možné eliminovat nebo objemově omezit, které nejsou pro zákazníka potřebné.[22]

Mapování hodnotového řetězce

Jedná se o nástroj zaměřený na detailní prezentaci procesu. Detailní zpracování pak umožňuje určit základní prvky procesu, toků a větvení a jejich vzájemných vztahů. Cílem tohoto nástroje je ukázat, jak jednotlivé činnosti přispívají k tvorbě hodnoty a umožňuje tak identifikovat případné zdroje plýtvání. Hodnotové řetězce jsou většinou znázorněny formou diagramů.[22]

Pět S

Název vychází z anglických názvů Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain. V českém jazyce tyto názvy znamenají Třídění, Umíst'ování, Úklid, Standardizace, Udržení.[22]

Jednotlivé názvy představují [22]:

- Třídění (Sort): Představuje odstranění všech úkonů, nástrojů nebo jiných součástí, které nejsou nezbytné.
- Umíst'ování (Straghten): Říká, že vše, co je potřebné, má své místo. Jednotlivé potřeby procesů jsou uloženy tak, aby byly dostupné a v pořadí, které zajistí plynulost a efektivnost pracovního výkonu.
- Úklid (Shine): Pracovní prostory musí být udržované, v pořádku a čisté tak, aby byly snadno přístupné.
- Standardizace (Standardize): Pracovní postupy by měly být standardizovány tak, aby bylo možné jednotlivé úkony opakovat.

- Udržení (Sustain): Pracovní postupy, návody a pravidla, které byly stanoveny v předchozích krocích, musí být dodržovány.

1.4.2 Six Sigma

Metodologie Six Sigma se využívá tam, kde je potřeba snížit variabilitu vlastností výstupů procesů a snížit chybovost. Metodologie se zaměřuje na porozumění potřeb a očekávání zákazníků. Může se jednat o potřeby vnějších zákazníků, jako například odběratelů, koncových uživatelů, tak vnitřních zákazníků, jako například zaměstnanců či vedení firmy. Nástroje, které metodologie používá, se zaměřují na snížení příčin vzniku vad, zvýšení kvality výstupů procesu, snížení operačních nákladů, zvýšení výkonnosti procesu, odstranění neshod způsobené jinými vlivy. Metodologie je založena na strukturovaném přístupu. Six Sigma je zaměřena na zvyšování efektivity procesů prostřednictvím zlepšování kvality jejich výstupů. Obsahuje statistické a matematické nástroje, pomocí kterých je možné odhalit skutečné příčiny problémů v procesech. Aby mohla být využita Six Sigma je nutné nalézt klíčové faktory, které jsou příčinou problémů a dojít tak ke zlepšení daného procesu. Six Sigma se může využít na zvýšení produktivity, udržení si zákazníků, snížení výskytu vad, změna kultury v podniku.[22][18]

Dle [26] se metodologie Six Sigma zaměřuje na to, aby snížila odchylky a časy u výrobků a procesů, které jsou kritické pro spokojenost zákazníka. Dále uvádí, že pomocí měrných veličin a ukazatelů se stanovuje hodnota Sigma, pomocí které se stanoví výkonnost procesů. Hodnota Sigma se určuje pomocí konverzní tabulky Sigma a určí výkonnost daného procesu. Dle [18] stanovuje, že není pravidlo dosáhnout nejvyšší výkonnostní úrovně Sigma, což je Sigma 6, u každého procesu, aby se podnik mohl kvalifikovat jako Six Sigma. Jedná se o ideální stav, kterého ho je těžké dosáhnout. Pro úspěšnou výkonnost podniku stačí, aby procesy dosahovaly úrovně Sigma 3,5.

Dále budou vysvětleny cykly, které využívá metodologie Six Sigma pro zlepšování procesů.

1.4.2.1.Cyklus DMAIC

Tento cyklus se opírá o metodologii Six Sigma pro zlepšování podnikových procesů. Zkratka tohoto cyklu znamená, Definování – Měření – Analýza – Zlepšování - Řízení. Jednotlivé etapy mají své cíle, které vymezují, na jaké činnosti jsou jednotlivé kroky zaměřeny.[22]

Definování

Tento krok se zabývá porozuměním problémů, stanovením cílů, kdo je náš zákazník, kterému poskytujeme danou službu či výrobek a jaký proces se prověřuje. Je nutné, aby cíle byly stanovené dopodrobna a bylo porozuměno současnému stavu procesů, identifikovat problémové oblasti a konkrétní problém, který bude nutné odstranit. K tomu se používají různé modelovací prostředky určené k popisu současného stavu procesů. Diagramy a procesní modely, které vznikají při identifikaci současného stavu procesů, jsou dokumentací toho, jak procesy fungují. V této fázi se používají specifické diagramy a nástroje, které budou vysvětleny v další kapitole.[22][18]

Měření

Pomocí tohoto kroku se zjistí, jaké příčiny se podílejí na vzniku problému v procesu. Aby mohlo dojít ke zlepšování procesu, je nutné přesně vědět, co se zlepšuje a v jakém směru. Cílem tohoto kroku je definování měřítka výkonnosti a porozumění tomu, jak proces v současnosti funguje. Je tedy důležité vypracovat detailní procesní mapy, aby se mohlo rozhodnout o tom, v jakém místě pracovního toku bude problém měřen. Zjistí se tak výchozí údaje o skutečném stavu.[22]

Analýza

Úkolem tohoto kroku je vyhodnotit údaje, které se shromáždily ve fázi Měření a pomocí grafických, matematických a statistických nástrojů zjistit příčiny, které jsou důvodem problému. Nástroje, které se využívají v této fázi, jsou různé, může se jednat o konkrétní fyzická měření, získávání údajů pomocí pozorování či uspořádání speciálních experimentů. Je potřeba prozkoumat proces do detailnějšího porozumění toho, jak se práce v procese provádí a na základě tohoto zjištění se identifikují nesrovnalosti a problémové oblasti. Je tedy nutné identifikovat potenciální příčiny problémů v procesu, vyhodnotit jejich podstatné vlivy a vyhodnotit závěry analýz.[22][18]

Zlepšování

Ve fázi Zlepšování se již navrhuje varianty řešení pro problémová místa procesů a vybírá se ta nejvhodnější varianta. Při výběru nejlepší varianty se musí vybrat ta, která má největší šanci na úspěch a maximalizuje se snažení z předchozích fází. Řešení se posuzují z hlediska toho, zda jsou schopné eliminovat daný problém a zda bude možná jejich jednoduchá implementace.[22][18]

Řízení

V posledním kroku už se děje samotná implantace navrženého řešení. Musí se aktualizovat procesní dokumentace a rozpracovat potřebné standardy. Při implementaci musí být zlepšený proces stabilizován definovanými podnikovými řády. Nakonec musí být výsledky implementace vyhodnoceny a navržen plán převedení do standardního provozu.[22]

1.4.2.2.Cyklus DMADV

Je velmi podobný cyklus DMAIC. Zkratka tohoto cyklu nese stejné názvy jako cyklus DMAIC. Využívá se však pro nové navrhované a implementované procesy a respektuje pravidla Six Sigma. Model se využije tehdy, je-li potřeba navrhnout produkt, který bude pracovat v prostředí, které klade vysoké nároky na kvalitu. Je možné ho využít i pro návrh procesu, který neexistuje nebo pracuje v tak nevyhovujících podmínkách, že je nutné ho od základů přepracovat.[22][26]

1.4.3 Srovnání Lean a Six Sigma

Při využití obou metodologií, tedy Lean Six Sigma, je jejich silou flexibilita, která umožňuje použít nejvhodnější kombinace nástrojů. Srovnání metodologií znázorňuje tabulka 1.[22]

Tabulka 1: Srovnání Lean a Six Sigma

	Lean	Six Sigma
Záměr	Vytvořit takové hodnoty, které zákazník potřebuje na základě jeho požadavků.	Zaměřuje se na spokojenost zákazníka na základě snižování chybovosti podle definice zákazníka.
Cíl	Odstranění plýtvání a neefektivních činností v procesech	Snížení počtu neshod a chybovosti procesů
Hlavní přínos	Zkrácení doby trvání procesu mezi vstupem a výstupem, eliminace nepotřebných činností	Zvýšená kvalita výstupů procesu a eliminace problémových míst v procesech, snížení počtu vad
Nástroje/modely	Určování a řízení hodnoty, nástroje toku, nástroje tahu, 5S, mapování hodnotového řetězce	DMAIC, DMADV

Zdroj: upraveno podle [22][26]

Tabulka 1 znázorňuje vlastnosti, podle kterých bylo rozhodováno, který koncept metodologie bude využit pro problematiku exekutorského úřadu. Cílem nebude zavedení dané metodologie, pouze její využití pro zlepšování podnikových procesů.

Pro danou práci by bylo možné využít filozofii obou metodologií. Každá metodologie je zaměřena na něco jiného a každá by mohla přinést odlišné přínosy. Pro další práci byla

vybrána filozofie metodologie Six Sigma. Metodologie Lean by byla částečně uplatnitelná na danou problematiku. Aby metodologie Lean přinesla kvalitní výsledky, musí být využitelná v celém svém rozsahu. Lean musí být opatrně aplikována na procesy s vysokou variabilitou, díky této podmínce by nebylo možné využít její nástroje na organizaci, kde se vyskytují procesy s vysokou variabilitou. Tato práce se však bude zaměřovat na dosažení eliminace problémových míst v procesech a snížení počtu neshod a chybovosti procesů, což poskytuje metodologie Six Sigma. Hlavním přínosem u Lean je zkrácení doby trvání procesu mezi vstupem a výstupem a odstranění tak plýtvání v procesech a eliminace neefektivních činností v procesech. Tento přínos by bylo možné použít, ale problém by nastal u procesů, které mají stanoveny časový interval zákonem, a proto by nebylo možné přínosu maximálně dosáhnout. Problém by nastal i při eliminaci neefektivních činností v procesu. Exekutorský úřad musí vykonávat svoji činnost na základě zákonů, a proto není možné některé činnosti, i když jsou neefektivní, odstranit. Z nástrojů pro Lean by nebylo možné využít nástroje tahu, který se využívá k zachycení fyzického pohybu v podniku. Nástroj 5S, který využívá také metodologii Lean, by také nebylo vhodné využít. Tento nástroj se zaměřuje na přehledné a účelné pracoviště, což náplní této práce nebude. Six Sigma nabízí cyklus DMAIC, který by bylo možné použít. Zabývá se zlepšením současných procesů, což je také cílem této práce, a nabízí mnoho nástrojů, které lze využít pro daný problém. Je složen z jednotlivých fází, které obsahují různé nástroje, a díky tomu je možné problematiku zpracovat kvalitněji.

2 ÚVOD DO PROCESNÍHO MODELOVÁNÍ

Model se charakterizuje jako strukturovaný popis reality v grafické symbolické soustavě. Model musí být jednoznačný a přehledný. Pomocí modelování se vytváří obraz reality, který je zjednodušený, strukturovaný a tyto dvě vlastnosti pomáhají přistoupit k jeho zkoumání.[7]

K zmapování procesů slouží současný stav procesů, zjištění základních informací o procesech, jejich průběh a vzájemné návaznosti. Procesy se mohou popisovat různými způsoby. Je nutné, aby popis procesu byl jednoznačný a srozumitelný, proto se za vhodný způsob popisu procesu jeví diagramy, modely, tabulky, matice. Cílem popisu současného stavu procesu je zjistit, jaké procesy v organizaci probíhají, kdo je za jejich průběh a výstup zodpovědný.[7]

Cílem procesního modelování je vytvoření procesního modelu organizace. Procesní model přináší uspořádané informace, které se týkají fungování organizace, jako jsou procesy, zdroje, výstupy, dokumentace, cíle organizace. Účelem procesního modelu je podporovat procesní řízení organizace, které umožňuje zaměstnancům čerpat a využívat informace pro různé účely. U procesního modelování se postupuje shora dolů, tedy začíná se od identifikace oblastí procesů, každá oblast procesů se člení do jednotlivých skupin a každá skupina procesů dané oblasti se člení na jednotlivé procesy. Složitější procesy je možné členit i na subprocessy. Nejnižší úroveň hierarchického členění procesu jsou činnosti daného procesu. [7]

Dle [7] při modelování se musí respektovat:

- řídit se podle cílů,
- zaměřit se na podrobnosti, kde je to potřebné,
- určit ukazatele procesů,
- určit parametry výkonnosti procesů,
- postupovat podle jednoznačné a srozumitelné metodiky.

Při modelování procesů se postupuje takto [7]:

- identifikace oblastí a skupiny procesů – rozdělení procesů na hlavní, řídicí, podpůrné,
- identifikace procesů dané skupiny a následný popis jejich kontextu,
- následné rozdělení procesů na subprocessy,
- popis průběhu subprocessů – z jakých činností se skládají a získání informací o činnostech,
- kontrola konzistence a správnosti procesního modelu.

Metodika

Modelování se provádí na základě stanovené metodiky, která stanoví postupy, metody pro řešení daného problému na základě stanoveného cíle. Metodika poskytuje určitý návod pro řešení problému. Metodika obsahuje určité metody, k nim potřebné nástroje či techniku. Některé metodiky jsou zpřístupněny i danými softwarovými nástroji, které nabízejí různé metody, postupů a diagramů. Z toho množství je možné zvolit si konkrétní metody nebo jejich část, stanoví se tedy vlastní postup a prostředky pro vlastní metodiku, která musí být jednotná a srozumitelná pro všechny účastníky.[24]

2.1 Nástroje pro modelování podnikových procesů

Nástroje slouží pro grafické zachycení modelu procesů. Využívají se pro přehlednost a detailní popis procesů. Nástroje pracují na základě dané metodiky, která představuje určitý postup. Nástroje obsahují danou grafickou interpretaci, která slouží pro správné zobrazení procesů.[24]

Tyto nástroje, či SW prostředky, se označují jako CASE (Computer Aided Software/System Engineering), které jsou určeny pro modelování procesů. Tyto prostředky mají umožnit lepší přehlednost procesů a pochopení procesů. Použití vhodných modelovacích nástrojů se odvíjí od toho, zda pro dané modelování poskytují správné kreslicí nástroje.[24]

CASE SW prostředky podporují jednu konkrétní metodiku, nebo obsahují více nástrojů. Pro danou práci musí být stanovena tedy vlastní metodika pro procesní modelování, stanovit si tedy skladbu modelů, úrovně agregace modelů, popisování prvků v rámci modelu, diagramy pro tvorbu modelů a způsob popisu modelů. Metodika tak poskytuje určitý návod pro řešení problému, stanovuje postupy, metody a k nim potřebné nástroje či techniku.[24]

Dále zde jsou popsány nástroje využívané pro procesní modelování.

2.1.1 Aris

Tento nástroj se využívá na návrh, zavedení a řízení podnikových procesů organizace. Nástroj uspokojuje potřeby jak inženýrů a analytiků pro modelování procesů, tak i potřeby managementu organizace k řízení procesů. Aris se skládá ze tří základních platform a to Aris Design platform, jedná se o platformu návrhu, Aris Implementation platform je platforma pro implementaci a Aris Controlling platform, kdy se jedná o řízení a optimalizaci podnikových procesů.[19]

Pro modelování procesů se používá Aris Toolset sada specializovaných diagramů [19]:

- přidané hodnoty pro přehledovou úroveň a řazení subprocessů,
- hierarchické struktury procesů a rozklad procesů do subprocessů,
- popisu procesů EPC na kontextové úrovni pomocí diagramu FAD,
- eEPC pro detailní popis procesů,
- doplňkový diagram ERM pro popis struktury informací, jedná se o konceptuální model podniku.

Procesní modely jsou doplněny dalšími modely, které popisují organizaci z hlediska podnikových procesů, jedná se o diagram podnikových procesů, diagram produktů a služeb, diagram struktury aplikací, diagram organizační struktury, diagram znalostí, diagram dokumentace.[19]

Program Aris využívá diagramy EPC. Jedná se o řetězec aktivit, který je řízen událostmi. Slouží k popisu procesu z pohledu návaznosti jednotlivých aktivit a vazeb mezi nimi.[19]

2.1.2 Adonis

Nástroj Adonis se využívá pro řízení podnikových procesů. Nástroj Adonis nabízí několik modelů pro modelování reality organizace a to procesní mapy, model business procesů, model produktů, model pracovního prostředí, model dokumentů, aplikační diagram a model IT-systémů. Umožňuje také tabulkové zpracování, obsahuje funkcionality, které se využívají pro zjišťování, modelování, analýzu, simulaci, evaluaci a dokumentaci podnikových procesů. Je to nástroj, který umožňuje efektivní řízení podniku a zlepšování v rámci podniku procesní výkonnost.[4] [23]

Pro modelování využívá modelovací jazyk založený na standardu BPMN a metodice BPMS.[23]

Nástroj umožňuje jednoduché a intuitivní pracovní prostředí, podporuje modelovací standardy jako BPMN, UML, poskytuje podklady pro modelování a tvorbu scénářů při zlepšování procesů organizace.[17]

Metodický rámec BPMS

Nástroj Adonis má také svoji metodiku, a to rámec Business Process Management Systems, která slouží pro řízení procesů. Adonis BPMS-Aplikační knihovna nabízí několik modelů pro modelování reality organizace a to procesní mapy, model business procesů, model

produktů, model pracovního prostředí, model dokumentů, aplikační diagram a model IT-systémů.[4]

2.2 Metody a standardy modelování podnikových procesů vybraných nástrojů

Metody a standardy jsou součástí metodiky a poskytují určité diagramy, které jsou využívány k modelování procesů. Metodika může mít také svůj vlastní diagram, ale většinou metodiky používají diagramy všeobecně známé, anebo definované standardem. [24]

V následující kapitole jsou zmíněny některé metody a standardy, které se využívají při modelování podnikových procesů.

2.2.1 Integration DEFinition

Standard IDEF se využívá k modelování podnikové architektury. Standard se člení na šest metod (IDEF0, IDEF1x, IDEF3, IDEF4, IDEF5). Pro modelování podnikových procesů je nejvhodnější využít metodu IDEF3. IDEF0 slouží k modelování činností organizace nebo systému. Využívá se pro funkční analýzu a pro komunikaci mezi analytikem a zákazníkem. IDEF1 zachycuje informační toky. Slouží k získání potřeb organizace v oblasti informačních zdrojů. Umožňuje lepší porozumění organizace, s jakými informacemi pracuje a díky tomu lépe identifikovat a spravovat informační zdroje. IDEFx je metoda pro navrhování relačních databází. IDEF4 je metoda určena pro modelování objektově orientovaných aplikací. IDEF5 se využívá pro tvorbu ontologií.[9]

2.2.2 Unified Modeling Language

Standard UML dokáže pomocí různých diagramů zachytit systém z různých pohledů. Jeho výhoda je v nezávislosti na procesech vývoje, protože není svázán s určitou metodikou. UML obsahuje 13 diagramů, které se rozdělují na diagramy chování a struktury. Diagramy chování zachycují diagram aktivit, stavový diagram, diagram případů užití a diagram interakcí, diagram přehledu interakcí, diagram sekvencí a diagram časování. Diagram struktury zachycuje diagram tříd, diagram vnitřní struktury, diagram komponent, diagram nasazení, objektový diagram a diagram balíčků. Pro modelování podnikových procesů je vhodné využívat diagram aktivit. [3]

2.2.3 Business Process Modeling Notation

Standard BPMN je grafická notace určená k popisu podnikových procesů, která se používá při jejich modelování a analýze. Proces se zobrazuje zleva doprava, začíná startovací událostí, následuje sled činností a končí koncovým stavem. Toto modelování je primárně určeno pro zobrazení logiky toku procesu a pro sladění toku procesu mezi účastníky procesu. Pro aktéry procesu se používá přístup plavečkových drah, které jsou součástí bazénu. Model BPMN bude v této diplomové práci popsán podrobněji na základě jeho použití v další části.[14][3]

Jazyk BPMN má určité prvky, které se rozdělují do čtyř kategorií.

Objekty toku

Mezi objekty toku patří událost, aktivity, brány:

- **Událost**

- Událost zachycuje určitou činnost, něco co se stane v průběhu procesu. Skládají se ze dvou prvků, a to příčina a následek. Události se rozlišují na tři skupiny na základě toho, kdy se událost objeví, a to na počáteční, průběžné a koncové události. Pro událost se používá symbol kruhu, odlišují se však symboly pro počáteční, průběžné a koncové události, jak je uvedeno na obrázku 3. Událost přímo ovlivňuje tok procesu. Události mohou mít mnoho podob, například událost zasílání zprávy, či událost časová. Tyto typy se pak rozlišují pro události průběžné, počáteční a koncové a mají svoji specifickou symboliku. [14][27]

- **Aktivita**

- BPMN rozeznává tři druhy aktivity a to procesy, subprocessy a úlohy. Procesem se rozumí složitá činnost, která vykonává danou práci v organizaci. Proces se může skládat ze subprocessů, a ty se mohou dále dělit na další subprocessy. Každý proces je pak znázorněn v samostatném bazénu. Úloha znázorňuje základní činnost. Je možné využít i jiné nabízené druhy aktivity, a to například aktivitu typu Loop, která využívá explicitního sekvenčního toku a umožňuje se vrátit do dřívější části procesu. Je možné takto naznačit nějakou aktivitu, která se spouští stále dokola. [19][27]

- **Brány**

- Jedná se o symboly, které znázorňují body, kde se tok procesu větví nebo slučuje. Značí se čtvercem či kosočtvercem, který stojí na špici. Označuje tak rozhodování či paralelní zpracování toků procesu. [2]

Spojovací objekty

Mezi spojovací objekty patří sekvenční tok, tok zpráv, asociace:

- **Sekvenční tok**

- Sekvenční tok vyjadřuje pořadí jednotlivých aktivit v rámci procesu. Využívá se ke spojování objektů toku. Jedná se o nepřerušovanou čáru s vyplněnou šipkou.[2]
- Sekvenční tok se dělí na typy [19]:
 - Základní sekvenční tok: Znárodnuje obyčejný vztah mezi objekty.
 - Podmínkový sekvenční tok: Využívá se tehdy, pokud pokračování toku procesu je dáno splněním určité podmínky.
 - Defaultní sekvenční tok: Vychází z brány typu XOR a bude uplatněn tehdy, pokud nejsou splněny podmínky ani pro jeden objekt
 - Výjimkový sekvenční tok. Používá se tehdy, pokud při některé činnosti procesu může dojít k výjimce.

- **Tok zpráv**

- Tok zpráv se znázorňuje symbolem přerušované čáry s prázdnou šipkou. Tok zpráv se může pohybovat pouze mezi jednotlivými účastníky procesu, tedy mezi jednotlivými bazény. [2]

- **Asociace**

- Asociace se značí pomocí přerušované čáry, nebo šipky, která slouží k propojení tokových objektů s dodatečnými informacemi. [2]

Plavecké dráhy a bazén

BPMN používá dva pojmy, bazén a plavecké dráhy. Bazén slouží k rozdělení diagramu procesů podle jeho účastníků. V rámci jednoho bazénu se nachází jeden samostatný proces. Mezi jednotlivými bazény se používá za spojovací objekt pouze tok zpráv. Plavecká dráha je část bazénu, která slouží k uspořádání a rozdělení aktivit do jednotlivých kategorií. Spojovací objekt mezi dráhami v rámci jednoho bazénu je sekvenční tok. Jednotlivé bazény se využívají při komunikaci mezi organizací, která bude mít pouze jeden bazén, a například mezi zákazníkem, který bude mít svůj bazén.[2][27]

Rozšiřující objekty

Mezi rozšiřující objekty se může zařadit datový objekt, skupina, poznámka. Datový objekt specifikuje nutné zdroje, které jsou potřeba pro vykonání určité činnosti. Datový objekt

předává informace do činnosti nebo ven z činnosti, může mít tedy formu output či input. Objekt skupina slouží k sjednocení objektů vyskytující se v modelu a objekt poznámka slouží k popisu, který je nutný pro určité vysvětlení v daném modelu.[2][27]

Na obrázku 3 je znázorněna notace SW Adonis, která bude využita při modelování procesů exekutorského úřadu.



Obrázek 3: Notace SW Adonis

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.4 Metodologie Lean a Six Sigma

Tyto metodologie byly vysvětleny již v dřívější kapitole 1.4. Nyní je zde vysvětleno, jaké diagramy tyto metodologie využívají pro modelování procesů.

Dle [24] specifickými diagramy jsou:

- Diagram SIPOC: Diagram se používá pro základní mapování procesu u metodologie Six Sigma. Jednotlivé zkratky vyjadřují charakteristiku procesů:
 - S – dodavatelé (suppliers),
 - I – vstupy (inputs),
 - P – proces (process),
 - O – výstupy (outputs),
 - C – zákazník (customer).

- Diagram VSM (Value Stream Mapping) – Diagram se používá na mapování přidané hodnoty a určuje jaké činnosti či procesy danou hodnotu přinášejí nebo nepřinášejí u metodologie Lean. Na základě hodnoty se rozlišují:
 - VA (value addend) – činnosti se vytvářejí na přidané hodnotě,
 - NVA (non-value added) – činnosti nepřidávají žádnou přidanou hodnotu,
 - BNVA (business non-value addend) – činnosti hodnotu nepřidávají, ale jejich provádění je nutné.

2.2.5 Metoda ARIS

Metoda ARIS je spojena se softwarovým nástrojem ARIS, která nedefinuje žádný přesný postup, každá organizace si postup zvolí podle své potřeby. Metodika poskytuje řadu pohledů a nástrojů k modelování a definování celé organizace, z hlediska fungování, procesů a existence.[19]

Metodika je postavena na pěti základních pohledech [19]:

- Organizační pohled - popisuje pracovníky a organizační jednotky.
- Datový pohled - je složený ze stavů a událostí.
- Funkční pohled - tvoří funkce systému a vzájemné vztahy.
- Procesní pohled – popisuje podnikové procesy.
- Výkonový pohled – jedná se o nástroj pro průběžné zlepšování procesů.

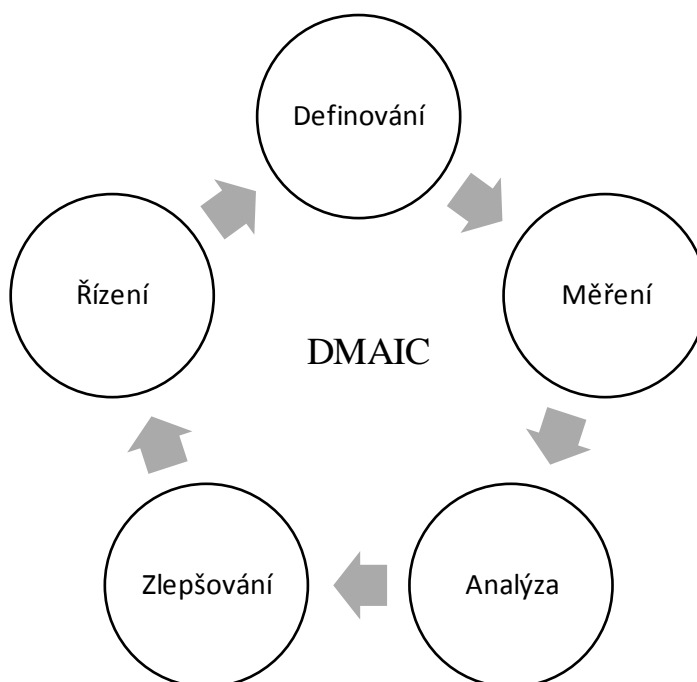
Jednotlivé pohledy jsou vzájemně propojeny a v každém pohledu se rozlišují jednotlivé úrovně [19]:

- Úroveň věcná – sleduje logiku činností a procesů, organizace, financí.
- Úroveň zpracování dat – sleduje základní funkční a datovou strukturu IS.
- Úroveň implementace systému – sleduje implementaci systému zpracování dat.

Metoda umožňuje pokrýt veškeré aspekty procesu modelem. Poskytuje řadu pohledů na proces a jeho kontext. Při modelování však nástroj nedokáže rozeznat rozdíl mezi stavem a událostí, to znamená, že stav jednoho procesu může být událostí pro jiný proces. [19]

3 POPIS FÁZÍ PRO ZLEPŠENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ DLE DMAIC

Tato kapitola vysvětluje fáze cyklu DMAIC a jejich nástroje, které budou použity pro zlepšování podnikových procesů. Model se skládá z fází Definování, Měření, Analýza, Zlepšování, Řízení. Na základě toho, že se práce zaměřuje pouze na návrh zlepšení současných procesů, budou kroky implementace, která je součástí zlepšování, a řízení vynechány. Jednotlivé fáze cyklu DMAIC jsou uvedeny na obrázku 4.



Obrázek 4: Cyklus DMAIC

Zdroj: upraveno podle [24]

3.1 Fáze Definování

Tato kapitola se zaměřuje již na první fázi cyklu DMAIC a to Definování. Tento krok se zabývá porozuměním problémů a stanovení cílů zlepšení. Pro identifikaci problému je nutné stanovit, který proces je příčinou, popsat podrobně daný problém a jaký je důsledek daného problému. Diagramy a procesní modely, které vznikají při identifikaci současného stavu procesu, jsou dokumentací toho, jak procesy fungují. Cíl zlepšení má být stanoven stručně a zjištěný problém musí být detailně zpracován.[22][18]

Další podkapitoly popisují nástroje, které budou využity při řešení problematiky exekutorského úřadu. První část se zabývá nástroji, které je možné využít pro zjištění požadavků zákazníka, další část se zabývá již nástroji pro identifikaci problémů.

3.1.1 Hlas zákazníka

Ne vždy je dokonale porozuměno zákazníkům a jejich požadavkům. Nejvyšší hodnotou není spokojenost zákazníků a uspokojení jejich potřeb, je nutné naslouchat zákazníkům a zjistit, jaké služby a výrobky jsou pro ně kvalitní. Čím lépe jsou známy požadavky zákazníků, tím lépe je možné na trh dodat služby a výrobky v dané kvalitě.[28]

Kdo je to zákazník

Může to být jednotlivec, uživatel, zaměstnanec, kterým produkt přináší přímý či nepřímý užitek. [28]

Nástroje pro sbírání požadavků

Proces získávání požadavků zahrnuje několik činností, které mají za úkol shromáždit všechny potřebné požadavky. Tyto požadavky se získají prostřednictvím komunikace se zúčastněnými stranami, analýzou dokumentace a podnikových procesů.[28]

Při sběru informací od zákazníka se otázky musí přizpůsobit oblasti, ve které se zákazník pohybuje. Pro zjištění Hlasu zákazníka se může používat [28]:

- **Průzkum:** Jedná se o sběr údajů od větší skupiny zákazníků pomocí dotazníků.
- **Tematicky zaměřená skupinová jednání:** Příležitost, na kterou je pozvaná větší skupina lidí, kteří vyjadřují své názory na předem připravené otázky.
- **Interview:** Jedná se o diskusi malé skupiny lidí.
- **Pozorování chování zákazníků.** Je to sledování dané služby nebo vyhotovení výrobků a odvozování obecných potřeb.
- **Sbírání zkušeností, postřehů a doporučení:** Jedná se o sbírání zkušeností, postřehů či doporučení z používání předmětu od zákazníků, kteří již nákup provedli, nebo od zprostředkovatelů nákupu, kdy se jedná o obchodní zástupce a pracovníky prodejních kanálů.
- **Třídění a analýza velkých objemů dat.** Může se jednat o výzkumy tržních údajů.
- **Analýza historických údajů:** K analýze se můžou použít stížnosti z center zákaznické podpory.

Brainstorming

Brainstorming je technika, při které se skupina lidí snaží generovat nápady nebo najít řešení daného problému. Jedná se o spontánní myšlení a shromáždění co největšího počtu nápadů. Tento přístup dokáže vytvořit seznam rizik daného řešeného problému.[8]

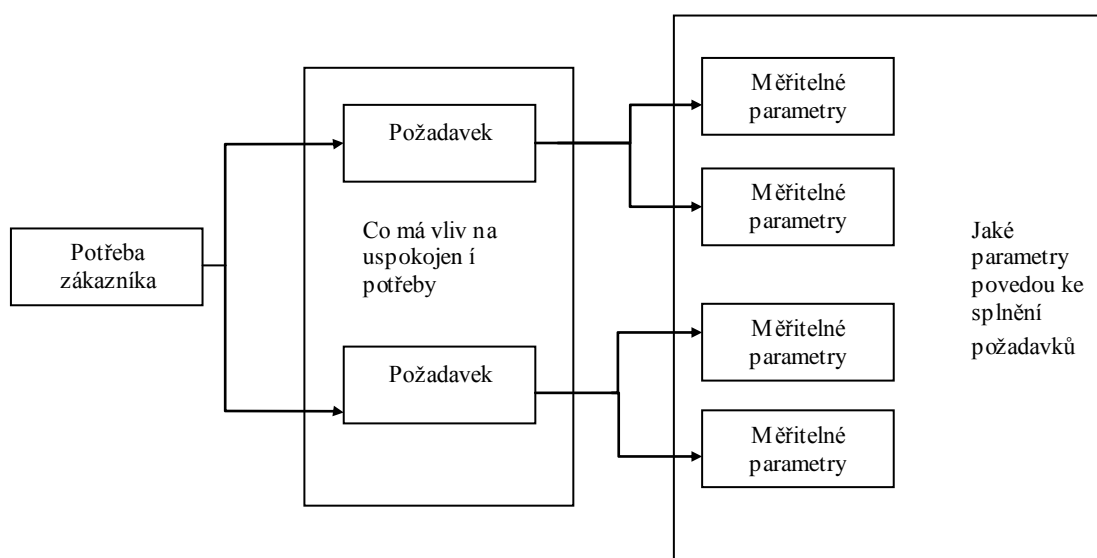
Brainstorming má své zásady, stanoví se moderátor, nesmí mluvit více osob najednou, náměty v průběhu brainstormingu se nesmí kritizovat, všechny náměty se zaznamenávají, délka brainstormingu nesmí přesáhnout 60 minut. Pro brainstorming je třeba provést výběr vhodné místnosti a doby konání, vybrat vhodný tým. Při svolání týmu definovat problém, hlavní body jako lidé, materiál, prostředí, metody, technologie. Následně moderátor postupně vyzývá každého člena týmu k vyjádření problému či nápadu na řešení daného problému. Všechny nápady musí být zaznamenány. Brainstorming představuje tvůrčí myšlení. Následně jsou veškeré nápady zhodnoceny a nejlepší z nich vybrány k dalšímu zpracování.[8]

3.1.2 Kritické hodnoty kvality

Je to nástroj, který umožňuje Hlas zákazníka převést na kritické hodnoty kvality, kdy tedy určitý směrný parametr bude nebo nebude nositelem uspokojení nebo nadšení zákazníka. Jako příklad může být, že zákazník banky vyžaduje, aby obsluha u přepážky byla rychlá a plynulá, která pro něho znamená, že na převzetí požadavků na operaci, kterou vyjednává bankovní úředník, nebude ve frontě čekat déle než pět minut. [22]

CTQs strom

Pomocí CTQs stromu se hlas zákazníka převádí na kritické hodnoty. CTQs strom je uveden na obrázku 5. Pokud se postupuje metodou systematicky, dochází k uspokojení požadavků zákazníka. Pro stanovení základních požadavků se opět může použít brainstorming a následně je možné doptávat nové kritické znaky.[6]



Obrázek 5: CTQs strom

Zdroj: upraveno podle [6]

3.1.3 Model Kano

Model Kano vyvinul profesor Noriaki Kano a napomáhá určit, jakou hodnotu zákazník přikládá vlastnostem předmětu nebo službě, která mu je předložena. Pomocí modelu se redukuje riziko, že se nenabídnou nebo se nadměrně zdůrazní vlastnosti, které zákazník považuje za samozřejmé a věnuje jim pozornost tehdy, když je na ně upozorněn. Dokáže se vyhnout i riziku, kdy vlastnosti, kterým zákazník přikládá mimořádnou důležitost, nebudou pomíjeny.[22] Tabulka Kano modelu je uvedena v tabulce 2.

Vlastnosti a požadavky se kategorizují do tří základních tříd [22][5]:

- **Atraktivní požadavky (A):** jedná se o požadavky, které mají jednoznačný vliv na spokojenost zákazníka. Jedná se o požadavky, které zákazník neočekával. Z toho plyne, že pokud požadavky nejsou splněné, neprojeví se to na nespokojenosti zákazníka.
- **Základní požadavky (Z):** jedná se o požadavky, které zákazník bere jako samozřejmost, ale nemluví o nich. Jejich nesplnění může vyvolat nepříjemné důsledky.
- **Výkonnostní požadavky (O):** jedná se o požadavky, kde jejich nesplnění vede k nespokojenosti a v případě splnění ke spokojenosti zákazníka. Mezi spokojeností zákazníka a požadavky existuje přímá lineární závislost, to znamená, že čím je vyšší míra splnění těchto požadavků, tím je zákazník spokojenější.

Doplňují se také požadavky [5]:

- **Bezvýznamné požadavky (I):** tyto požadavky neovlivňují spokojenost či nespokojenost zákazníka. Pro zákazníka je jedno, zda tyto požadavky jsou splněné či nikoliv.
- **Opačné požadavky (R):** pro tyto požadavky platí, že pokud je míra jejich splnění vyšší, tím výrazněji roste nespokojenost zákazníka.
- **Sporné požadavky (Q):** tyto požadavky přinášejí určitý problém, který může souviset se špatným formulováním otázek či nepochopením otázky.

Tabulka 2: Tabulka Kano modelu

Požadavek		Negativní otázka (nebyla)				
		Silný souhlas	Musí být splněna	Neutrální postoj	Dá se to vydržet	Silný nesouhlas
Pozitivní otázka (byla)	Silný souhlas	Q	A	A	A	O
	Musí být splněna	R	I	I	I	Z
	Neutrální postoj	R	I	I	I	Z
	Dá se to vydržet	R	I	I	I	Z
	Silný nesouhlas	R	R	R	R	Q

Zdroj: upraveno podle [5]

Postup při modelu Kano [22]:

1. Použití nástrojů na získání hlasu zákazníka například formou brainstormingu, dotazníku či jiné formy.
2. Identifikují se požadavky, které zákazník dále hodnotí a pro každý požadavek se vytvoří samostatná tabulka, kde zákazník musí pro každou svoji potřebnou vlastnost určit:
 - a. Jak by se cítil, kdyby daná vlastnost byla obsažena ve vlastnostech předmětu.
 - b. Jak by se cítil, kdyby daná vlastnost nebyla obsažena ve vlastnostech předmětu.

Požadavky se kategorizují do stupnice dle definované tabulky. Zákazník hodnotí své požadavky a dává jim své místo v tabulce.[22]

3. Požadavky se klasifikují do jednotlivých skupin.
4. Posledním krokem je vyhodnocení kategorií jednotlivých požadavků. Dochází k součtu jednotlivých odpovědí v rámci daných kategorií. Na základě absolutních četností jednotlivých kategorií v rámci požadavků se stanoví procentuální počet. Na základě toho, která kategorie požadavku vykazuje nejvyšší procentuální počet, zařadí se konkrétní požadavek do odpovídající kategorie. Následně se vypočítá míra spokojenosti a nespokojenosti zákazníka s daným požadavkem. Vypočítává se tedy koeficient spokojenosti (1) a nespokojenosti (2) vyjadřující závislosti mezi požadavky a spokojenosti zákazníků.

$$\text{Koeficient spokojenosti} = \frac{A+O}{A+O+Z+I} \quad (1)$$

$$\text{Koeficient nespokojenosti} = \frac{O+Z}{(A+O+Z+I)} * (-1) \quad (2)$$

Vzorce se skládají z požadavků, kde jednotlivá písmena vyjadřují zkratky požadavků [5]:

- A – atraktivní požadavky,

- Z – základní požadavky,
- O – výkonnostní požadavky,
- I – bezvýznamné požadavky.

Koeficient spokojenosti nabývá hodnot od 0 do 1 a se zvyšující se hodnotou koeficientu se zvyšuje vliv požadavku na spokojenost zákazníka. Koeficient nespokojenosti nabývá hodnot od -1 do 0, a pokud hodnoty se blíží -1, znamená to výrazný vliv požadavků na nespokojenost.[5]

3.2 Fáze Měření

Fáze Měření má poskytnout údaje o chování současného procesu. Výstupem této fáze je definovaná výkonnost procesu, porozumění tomu, jak proces funguje a vytvořit detailnější procesní mapy a lokalizování problémových míst, která byla stanovena ve fázi Definování. Důležité je správně nadefinovat měřící systém pro následné analýzy a návrhy procesních změn. Metodologie Six Sigma se orientuje na vyhledávání vad či neshod v procesu, snížení jejich četností a snížení variability.[22][18]

Definování problémů a přesné změření stavu procesu je důležitým předpokladem pro následné provedení správné analýzy a pro zahájení zlepšování. Metodologie Six Sigma využívá pro svá měření statistických konceptů. Na začátku měření je nutné stanovit návrh systému měření. Musí se jednat o takový návrh, kterým se zjistí potřebné informace o současném procesu.[18][22]

Pro stanovení hodnoty Sigma, která určuje výkonnost procesu, je možné využít různé ukazatele. Hodnota Sigma se může stanovit například pomocí standardní odchylky, kdy data odpovídají normálnímu rozložení, nebo pomocí měrné veličiny počet a míra neshod, která obsahuje ukazatele pro výpočet hodnoty Sigma.[26][18] Tyto ukazatele budou blíže rozebrány na základě jejich využitelnosti v dalších fázích práce.

Plán měření

Nejdříve je nutné stanovit efektivní a účinný plán měření, který se skládá z kroků [18]:

1. stanovit, co bude sledováno,
 - Je vycházeno ze dvou faktorů, a to jaké měření je proveditelné a jaké měření je užitečné a nejpřínosnější.
2. vytvořit operační definici,

- Jedná se o přesný, jasný, srozumitelný popis toho, co má být měřeno nebo pozorováno.
3. identifikovat zdroje dat,
 - Je nutné stanovit zdroje dat, které se používají pro měření daných veličin, může se jednat o využívání dat z informačního systému, pozorování průběhu procesu či získat údaje ručně od lidí.
 4. připravit plán sběru dat,
 - Může být využito různých formulářů či záznamových archů.
 5. zahájit sběr dat a techniku měření zdokonalovat.

3.2.1 Stanovení hodnoty Sigma

Pro stanovení hodnoty Six Sigma budou pro danou práci použity ukazatelé popsány dle [18]. V metodologii Six Sigma je možné využít mnoho měrných veličin a ukazatelů pro stanovení úrovně Sigma. Jedna z těchto měrných veličin je počet a míra neshod.[18]

Hodnocení neshod

Pro hodnocení vad se využívá ukazatel počet neshod na jednotku (Defects per Unit) (5), který vyjadřuje průměrný počet vad všech druhů k celkovému počtu jednotek v souboru. Pokud se bude výsledek rovnat jedné, jedná se o to, že průměrně se vyskytuje jedna neshoda v každé jednotce. Bude li výsledek 0,25, může se očekávat v průměru jedna neshoda v každé čtvrté jednotce. K určení hodnoty tohoto ukazatele je nutné stanovit seznam druhů neshod, které jsou důvodem vzniku vad či by mohly být příležitostmi pro výskyt vady. [18]

$$\text{Počet vad na jednotku výstupu} = \frac{\text{celkový počet neshod na výstupu}}{\text{počet jednotek na výstupu}} \quad (5)$$

Hodnocení příležitosti výskytu vady

Úkolem pro zjištění příležitosti výskytu vad je stanovit počet příležitostí, při kterých může dojít k výskytu vady.

Tento úkol se může rozdělit na tři části [18]:

1. Vytvořit předběžný seznam druhů vad.
2. Identifikovat, které vady budou pokládány za skutečně podstatné a rozhodující z hlediska zákazníka.
3. Porovnat navržený počet příležitostí k výskytu vady s jinými zavedenými standardy.

Při posuzování počtu příležitostí k výskytu vady je dobré se zaměřit na běžné problémové oblasti. Vady, které vznikají vzácně, nepředstavují hrozbu. Pokud se bude vyskytovat několik

příbuzných vad, měly by se seskupit do jedné příležitosti k výskytu vad. Musí se zvážit, zda tato vada je pro zákazníka závažná.[18]

Měření založená na počtu příležitostí k výskytu neshod

K tomuto výpočtu je možné využít následující ukazatele. Prvním ukazatelem je stanovení počtu neshod na příležitost (Defects per Opportunity - DPO), který vyjadřuje počet neshod vztažených na celkový počet příležitostí k výskytu vady v dané oblasti (6). Jestli hodnota DPO vyjde 0,05, znamená to, že pravděpodobnost výskytu neshod je 5 %.[18]

$$\text{Počet neshod na příležitost} = \frac{\text{počet neshod}}{\text{počet jednotek} \cdot \text{počet příležitostí}} \quad (6)$$

Dále se využívá ukazatel počet neshod na milion příležitostí (Defects per Million Opportunities - DPMO). Jedná se o počet neshod, který nastane při jednom milionu příležitostí (7). Jedná se o to, kolik chyb by se objevilo, pokud by se daná činnost opakovala milionkrát. [18]

$$\text{Defekty na milion příležitostí} = \text{DPO} \cdot 1\,000\,000 \quad (7)$$

Dalším ukazatelem je hodnota Sigma (Sigma measure), jejichž hodnotu je možné zjistit z hodnoty DPMO pomocí převodní tabulky. Určuje se tak výkonnost procesu. Ukázka konverzní tabulky hodnot Sigma uvádí tabulka 3.[18]

Tabulka 3: Konverzní tabulka hodnot Sigma

Tabulka hodnot Sigma		
Výnos (%)	DPMO	Hodnota Sigma
30,9	690 000	1
69,2	308 000	2
93,3	66 800	3
99,4	6 210	4
99,98	320	5
99,9997	3,4	6

Zdroj: upraveno podle [22][26]

3.3 Fáze Analýza

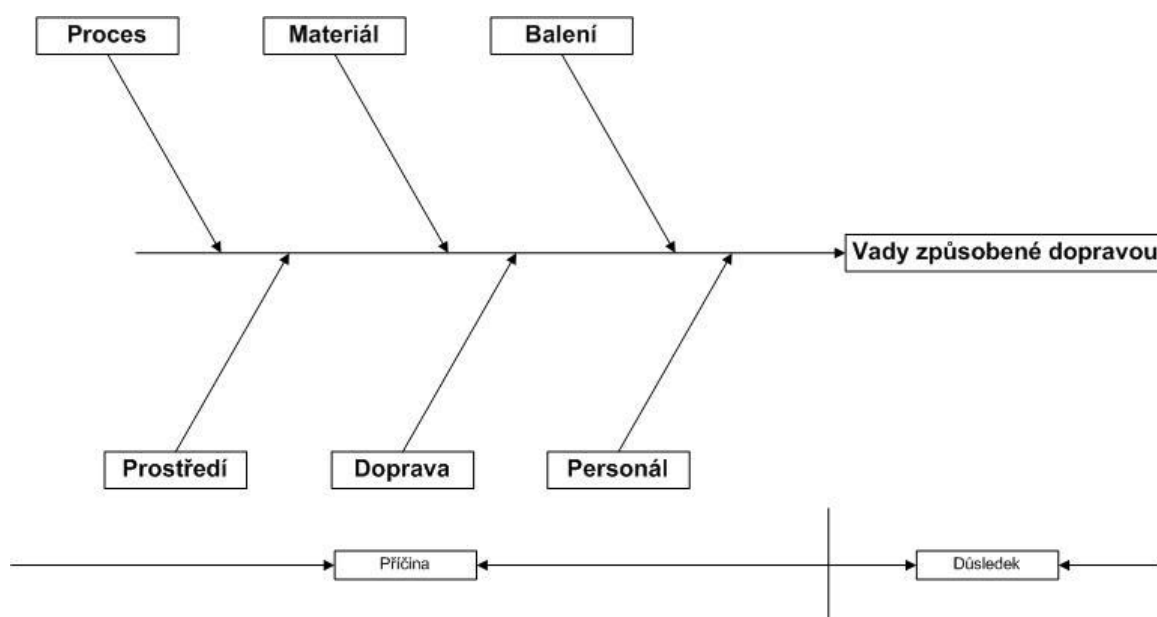
Fáze Analýza se zabývá detailní analýzou problému pomocí grafických, matematických a statistických nástrojů. Fáze Analýza využívá různé nástroje pro odhalení příčin vzniku problému, což je také cílem této fáze. Analýza vychází ze současné dokumentace procesů a jejich měření. Ve fázi Analýza se využívají různé nástroje pro získání příčin problému jako například Ishiakawův diagram a metoda 5x „Proč?“. [22][26]

V rámci této kapitoly jsou vysvětleny nástroje, které budou dále využity v problematice exekutorského úřadu. Jedná se o nástroje, které napomohou k odhalení příčin daného problému a jejich vyhodnocení.

3.3.1 Ishikawa diagram

Diagram je také nazýván diagram příčiny a následků nebo diagram rybí kost. Umožňuje najít skutečné příčiny následků a zvolit nejefektivnější řešení problému. Tento nástroj shromažďuje informace o procesech, výsledcích a výkonnosti procesů za účelem zdokonalování procesů. Vychází z principu, že každý následek má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Pomocí tohoto diagramu je možné stanovit seznam příčin identifikovatelného problému. Využívá se pro týmovou práci, a to na všech úrovních řízení. Pro sestavení diagramu se používá brainstorming. [8]

Při sestavování diagramu, který je uvedený na obrázku 6, se nejprve definuje následek, který se má zmírnit či má dojít k zlepšení situace pomocí opatření. Následně se hledají hlavní příčiny pomocí zvoleného týmu pracovníků, kteří jsou na problému nějakým způsobem zainteresováni. Následně jsou zapsány hlavní příčiny. Může se jednat o faktory jako materiál, procesy, metody, technologie, stroje pracovní síla, prostředí. Pomocí brainstormingu se definují další příčiny, které vyplývají z rozboru hlavních příčin. Je nutné klást otázky typu „Proč?“, „Jak?“ a zaznamenávat je do diagramu pomocí dalších větví. Následně se vyznačí nejvýznamnější příčiny, které mají vliv na daný následek a přijmou se daná opatření. [21][16]



Obrázek 6: Příklad Ishikawa diagramu

Zdroj: upraveno podle [22]

Model 5 x „Proč?“

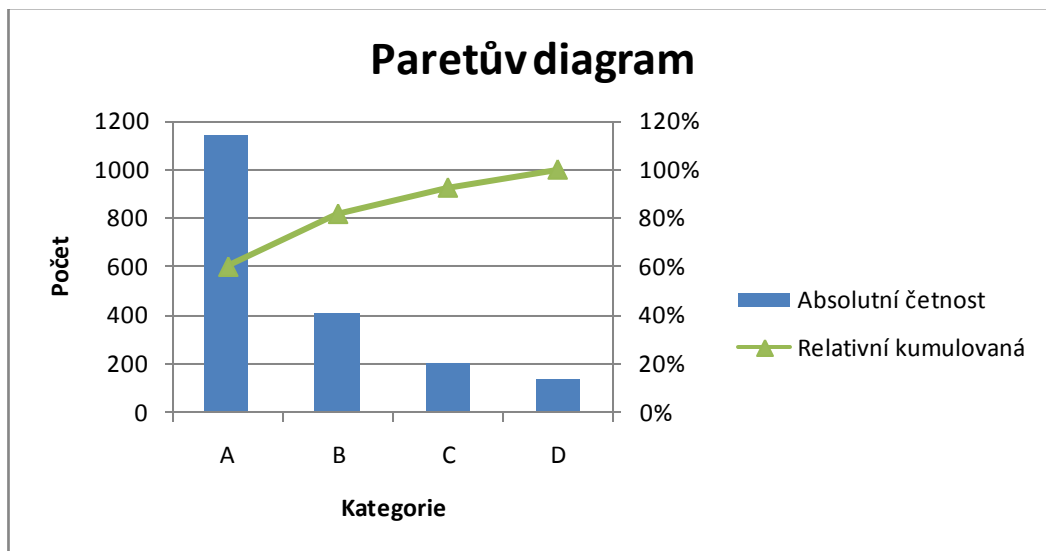
Nástroj je založen na pokládání otázky „Proč?“. Po pěti logicky položených otázkách již je stanovena odpověď na to, proč se daný problém vyskytl. Opakováním pětkrát „Proč?“ by se mělo zabránit nedostatečně rozmyšleným řešením. Metoda vede k hlubšímu zamyšlení zákazníků nad příčinami problémů. Metoda se používá jako pokračování diskusí či brainstormingem nad diagramy, které se sestavily v předchozím kroku jako například diagram Ishikawa. [11][22]

3.3.2 Paretův diagram

Jedná se o diagram sloužící pro vizualizaci, který umožňuje identifikovat například nejčastější příčiny poruch výrobního stroje nebo porovnává druhy vad. Diagram je založen na pravidle 80/20, to znamená, že 80 % problémů je způsobeno 20 % příčin. Sloupce v diagramu určují četnost určených kategorií, které musí být seřazeny podle velikosti, čára pak představuje kumulativní četnost. Ukázka Paretova diagramu je na obrázku 7. Pro využití Paretova diagramu je nutné mít diskrétní kategorická data. Paretovy diagramy se využívají pro určení jevů, které mají největší vliv na definovaný problém. Tento diagram je možné využít pro třídění údajů a zjistit tak, ve které oblasti je nejvíce problému, příkladem může být srovnání údajů o vadách dle typu a zjistit, který typ vady je nejčastější. [22][18]

Při sestavení Paretova diagramu lze postupovat dle [22] takto:

- shromáždit údaje o problémových místech a rozdělit do kategorií,
- sestavit tabulku určující celkové počty výskytů v jednotlivých kategoriích a celkový součet problémových jevů,
- seřadit jednotlivé jevy podle počtu výskytů nebo podle závažnosti dopadu na daný problém,
- sestavit sloupkový graf a doplnit křivku kumulativních četností.



Obrázek 7: Graf popisující Paretův diagram

Zdroj: upraveno podle [22]

3.4 Fáze Zlepšování

Jedná se o fázi, kde dochází k hledání řešení stanoveného problému, určeného ve fázích Definování, Měření a Analýza, a pomůže tak tato problémová místa odstranit. Dochází zde ke kontrole a konkretizaci řešení problému. Ve fázi Zlepšování se navrhuje různé varianty řešení pro dané problémy a následně stanovení té nejlepší varianty pro odstranění problémových míst. Pro zjištění nejvhodnější varianty pro řešení daného problému se využívají hodnotící matice. V tomto kroku dochází k návržení implementačního plánu pro realizaci zlepšení vedoucí k dosažení cíle, což je cílem metodologie Six Sigma. Jedná se o projektovou fázi, kde se aplikují standardní metody řízení, jako je projektový management.[22][26]

Pro generování nápadů je nejvhodnější využít brainstorming, dochází k vytváření nových nápadů pro zlepšení současného procesu, kde se problém, definovaný v předchozích fázích, vyskytuje. Správný výběr řešení problému je velmi důležitý, musí se jednat o plán, který povede například k zmenšení počtu vad, zkrácení procesního cyklu nebo navýšení užitné hodnoty pro zákazníka. Je dobré zkombinovat několik nápadů do jednoho plánu.[18]

Formulace řešení musí být důkladně definovaná a daný nápad řešení musí být pochopitelný. Cílem této fáze je implementace správného řešení pro odstranění problémových míst. Než se rozběhne zlepšený proces, je dobré provést zkušební poloprovoz. Je možné tak otestovat předpoklady, postupy a chápání zaměstnanci. Zkušební poloprovoz pomůže také k omezení škod, které by mohly při běžném provozu vzniknout.[18]

3.5 Fáze Řízení

Po fázi Zlepšování, či implementaci, následuje fáze Řízení. Nastává chvíle, kdy zlepšený proces musí být stabilizován na základě podnikových řádů, různých manažerských nástrojů a musí dosahovat požadované cílové úrovně. Pro ověření stability procesu se využívají matematické a statistické metody. Výsledky z fáze Zlepšování musí být nejenom implementovány, ale fáze Řízení musí zajistit, že budou udržovány a že se za nějaký čas nestanou bezcennými. V této fázi dochází k monitorování veličin procesu, které nás informují o výsledcích daného procesu. K monitorování veličin se využívají proaktivní měřítka řízení. Důležitou částí této fáze je aktualizace plánu řízení procesu, který informuje co, jak, kdy se bude měřit a kontrolovat, kdo je odpovědný za kontrolu a případnou korekci, jakým způsobem se budou výsledky kontrol hodnotit, předávat a případně dále používat k zlepšení výkonnosti procesu. Provádí se také výsledná kalkulace pro stanovení a vyhodnocení odchylek od plánovaných cílů. [22][26]

Pro sledování stability procesu se využívá metoda Statistické řízení procesů (SPC – Statistical Process Control). Jedná se o metodu, která měří a vyhodnocuje odchylky v procesu. Umožňuje tak definovat možné problémy a včas na ně reagovat. Pomocí SPC dochází k monitorování výkonnosti současného procesu, předvídá budoucí výkonnosti procesu a navrhuje řešení při možných problémech. Metoda využívá kontrolních diagramů procesů pro zobrazení denních výsledků a umožňuje tak nahlížet do problému a hlavně řešit daný problém. [18]

4 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ POMOCÍ CYKLU DMAIC

Pro zlepšování podnikových procesů bylo rozhodováno mezi metodologiemi Six Sigma a Lean. Metodologie Lean byla vyhodnocena jako nevhodná pro zlepšování podnikových procesů exekutorského úřadu. I když metodologie Lean se běžně využívá v podnicích nabízející služby, u exekutorského úřadu by nebylo možné použít většinu nástrojů, které metodologie nabízí. Zaměření dané metodologie je na eliminaci aktivit, které nepřinášejí žádnou hodnotu. Práce se však bude zabývat exekutorským úřadem, kde eliminaci nepotřebných aktivit není možné aplikovat. Byla tedy zvolena metodologie Six Sigma, která se zabývá snižováním chybovosti či vad podnikových procesů a odstraňování problémových míst v procesech. Porovnání těchto metodologií bylo již uvedeno v kapitole 1.4.1 Pro zlepšování podnikových procesů byl vybrán cyklus DMAIC z metodologie Six Sigma. Byl vybrán na základě toho, že umožňuje zlepšování současných podnikových procesů na základě zkoumání údajů a hledání příčin vzniku problému. Zlepšování podnikových procesů bude probíhat pouze pomocí konceptu metodologie Six Sigma.

Tato kapitola představí organizaci, které se bude daná problematika týkat, následně bude kapitola rozdělena na jednotlivé fáze podle cyklu DMAIC a to Definování, Měření, Analýza, Zlepšování. Fáze Řízení zde nebude využita z důvodu, že cílem práce je podat pouze návrh na zlepšení pro danou organizaci a fáze Řízení se využívá až po samotné implementaci zlepšení. Každá fáze bude obsahovat stanovené specifické cíle a nástroje související s danou problematikou.

4.1 Představení organizace

Zahájení činnosti exekutorského úřadu bylo v roce 2001. Hlavní činností exekutorského úřadu je nucený výkon exekučních titulů v rámci regionu východních Čech. [10]

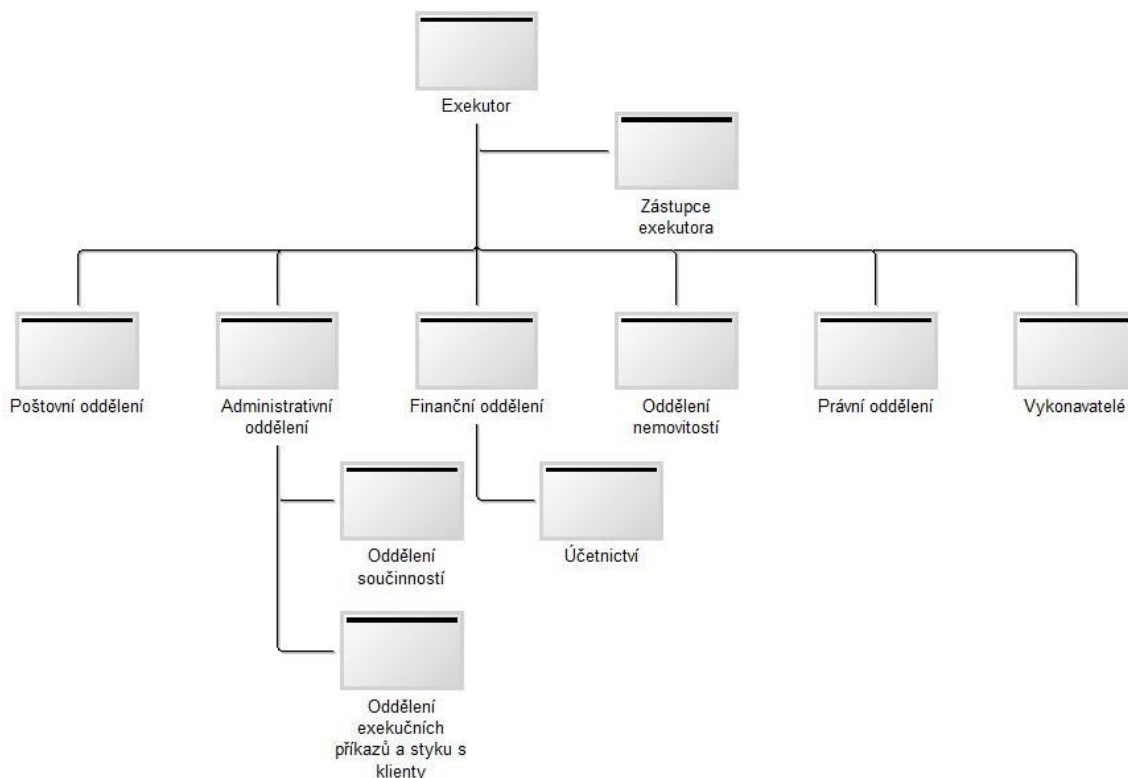
Exekutorský úřad prošel od svého založení několika změnami. Největší zásah do změn na exekutorském úřadě byla formy spisů. Do roku 2010 se vedla pouze listinná podoba těchto spisů, od roku 2010 začala jejich elektronická podoba. Důvodem elektronické formy bylo zřízení datových schránek a celková činnost přešla do činnosti digitální a elektronické komunikace. Další zásadní změna do činnosti bylo provádění exekuce. Od roku 2001 do 2005 tuto činnost prováděli vykonavatelé a od roku 2005 provádění exekuce začali vykonávat zaměstnanci exekutorského úřadu. Dnešní stav vykonavatelů na exekutorském úřadě je pouze jeden zaměstnanec. [10]

Co se týče zpracovaných spisů od založení úřadu do roku 2005, tento počet narůstal. V roce 2006 došlo k propadu počtu řešených případů. Nyní tento počet narůstá a exekutorský úřad zpracovává ročně přibližně čtyři tisíce případů ročně. Od roku 2010, jak již bylo zmíněno, začala digitalizace spisů pro usnadnění práce.[10]

Organizace se řídí podle zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti. Dnešní stav zaměstnanců v organizaci je dvanáct, mezi ně patří zejména lidé pracující přímo v kanceláři a jeden vykonavatel. Exekutorský úřad vykonává svoji práci pomocí informačního systému pro exekutory AURA.[10]

Nyní bude vysvětleno pouze pár pojmů, které se týkají problematiky exekučního řízení. **Exekuce** je procesně-právní vztah mezi účastníky řízení, a to oprávněnou osobou a povinnou osobou. **Oprávněná** osoba je ta, kdo podá návrh na nařízení exekuce a vznikne jí nárok na plnění vůči povinnému vyplývající z exekučního titulu. **Povinná** osoba je ta, komu exekuční titul ukládá povinnosti splnění svých závazků. Cílem exekuce je uspokojení pohledávky oprávněné osoby.[10]

Organizační struktura exekutorského úřadu je znázorněna na obrázku 8.



Obrázek 8: Organizační struktura

Zdroj: upraveno podle [10]

Poštovní oddělení

Poštovní oddělení, neboli podatelna, se skládá z jednoho zaměstnance. Jeho hlavní činnost se skládá ze zpracování pošty v elektronické a listinné podobě. Dále poštovní oddělení vytváří součinnosti finančního úřadu, ZPMV a věznice, má na starosti vývěsku, řeší nedoručenou poštu, reklamace České pošty a poskytuje pomoc při sepsání návrhu na podatelně. Poštovní oddělení tedy zajišťuje poštovní styk úřadu s klienty.

Administrativní oddělení

Jedná se o oddělení, kde jsou tři zaměstnanci. Činnost každého zaměstnance je odlišná. Hlavní činností tohoto oddělení je zpracování přijatých exekučních návrhů. Dále oddělení prověřuje insolvenční rejstřík, živnostenský rejstřík, správnost adres povinných, odesílá žádosti o pověření k provedení exekuce na příslušný exekuční soud a přijetí pověření k provedení exekuce. Dále oddělení zasílá žádosti o součinnosti, vydává exekuční příkazy. Další činností je styk s klienty, co se týče telefonátů a osobního kontaktu. Jedná se o pomoc klientům, domlouvání splátkového kalendáře, převzetí peněz při osobním kontaktu, řeší telefonické dotazy povinných, oprávněných, či právních zástupců. Oddělení se zabývá i správou archivu spisů.

Finanční oddělení

Oddělení se skládá ze tří zaměstnanců. Hlavní činností je vyčíslování exekuce, zpracování plateb od povinných, zasílání plateb oprávněným. Další činností je správa účtu exekutorského úřadu a vedení účetnictví. Finanční oddělení spravuje veškeré činnosti, které se týkají financí.

Oddělení ne movitostí

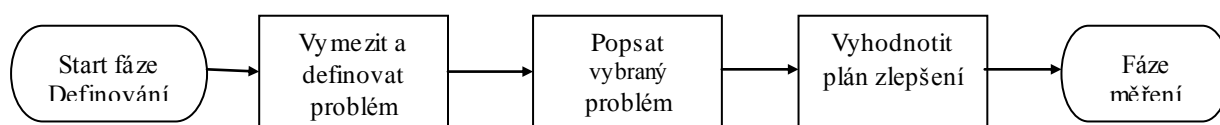
Toto oddělení se skládá z jednoho zaměstnance. Oddělení provádí fyzické dražby movitého či nemovitého majetku. Tento typ dražby se vyskytuje už velmi vzácně, nyní dražby využívají elektronickou podobu. Oddělení dále postihuje nemovitosti, zajišťuje komunikaci s katastrem a zajišťuje telefonický kontakt s klienty.

Právní oddělení

Právní oddělení se zabývá celkovým řízením exekučního úřadu. Vede veškeré činnosti zaměstnanců, zajišťuje řízení lidských zdrojů, poskytuje právní poradnu, kam se mohou obrátit klienti s určitým problémem. Jeho hlavní činností je rozhodování o způsobu provedení exekuce.

4.2 Fáze Definování

Fáze Definování se skládá z kroků, které jsou uvedeny na obrázku 9. Je nutné stanovit konkrétní cíl zlepšení, stanovit problémové oblasti a konkrétní problém, kterým se zlepšení bude zabývat a identifikovat procesy, kde se tento problém vyskytuje. K identifikaci procesů bude použit diagram SIPOC, sloužící k základnímu definování hlavních procesů podniku. Pro definování požadavků na proces bude využit Hlas zákazníka, nástroj CTQs pro zpracování Hlasu zákazníka. Bude vyžít Kano model pro identifikaci požadavků podle toho, jak daný požadavek zákazník vnímá a zda by došlo k jeho uspokojení. Na základě tohoto modelu bude stanoven problém, kterým se dále bude práce zabývat.



Obrázek 9: Kroky fáze Definování

Zdroj: upraveno podle [22]

4.2.1 Vymezení a definování problému

Tato část se skládá ze dvou kroků, kde prvním krokem je za úkol shromáždit a zpracovat potřeby zákazníků a druhým krokem je vytvořit dokumentaci současných procesů.

Shromáždění a zpracování potřeb zákazníka

Bylo nutné zjistit preference, požadavky a potřeby zákazníka. K tomuto problému byl využit Hlas zákazníka, pomocí kterého byly zjištěny informace od zákazníků, v této práci se jedná o zaměstnance exekutorského úřadu. Nástrojem pro získání Hlasu zákazníka bylo využito interview. Tento nástroj byl vybrán na základě toho, že se pracovalo s menší skupinou lidí, které byly položeny otázky směřující na poskytování dané služby exekutorským úřadem. Sběr požadavků byl postaven na polostrukturovaném rozhovoru s otevřenými otázkami.

K této práci byla poskytnuta skupina v počtu 6 lidí. Jednalo se o zaměstnance, kteří pokrývali všechna oddělení v exekutorském úřadě, kromě oddělení právního, který je složen z vrcholového managementu. Byly připravené okruhy otázek, které se v průběhu rozhovoru rozšiřovaly a doplňovaly. Zaměstnanci tak měly větší prostor pro uvádění svého vlastního názoru. Téma rozhovoru se zaměřilo na získání názorů na službu od zaměstnanců, kterou úřad poskytuje. Byly stanoveny okruhy otázek, pomocí kterých se mělo identifikovat, co zaměstnanci postrádají při výkonu své práce, či co by zlepšili. Na základě rozhovoru byl

zpracován seznam položených otázek a jejich odpovědí. Záznam veškerých odpovědí je uveden, viz Příloha A.

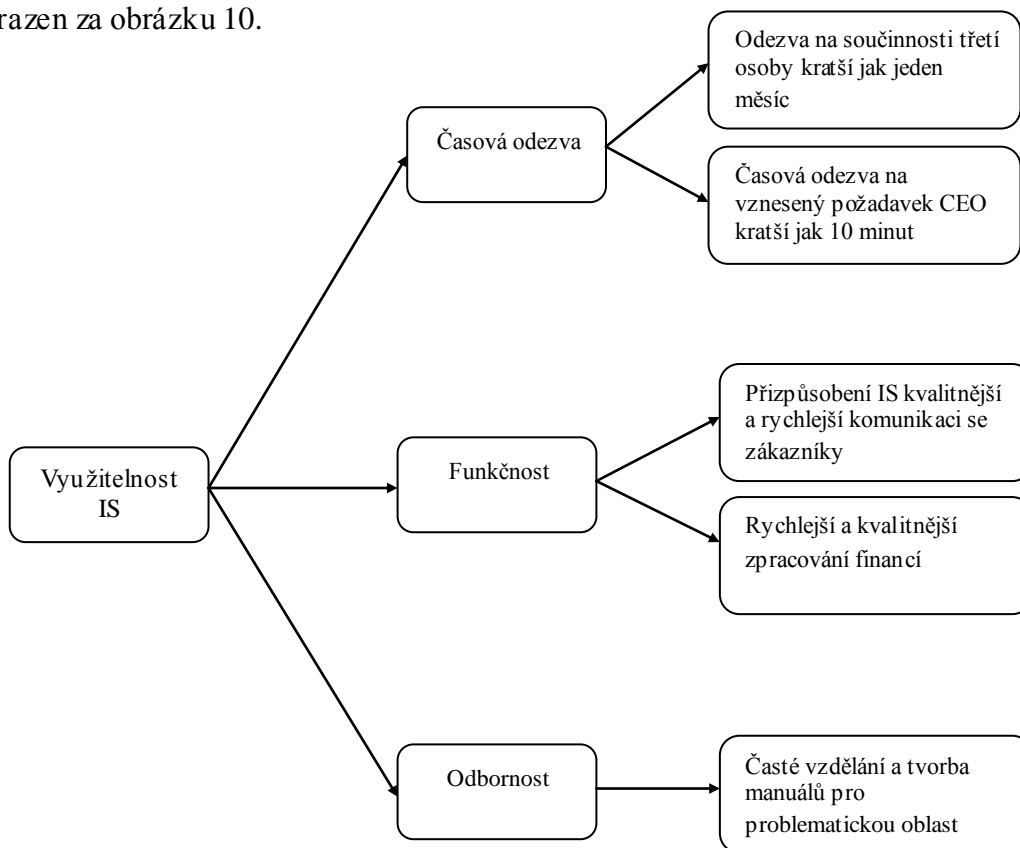
Zpracovaný seznam otázek je následující:

- a) „Správné provedení exekuce“ – co si pod tímto pojmem představujete?
- b) Do jaké míry je správně provedena exekuce?
- c) Jste spokojeni s rozvržením svého pracoviště?
- d) Co byste chtěli změnit na svém pracovišti?
- e) Postrádali jste někdy dokumentaci či informace pro vaši práci?
- f) Je něco, co byste uvítali pro zjednodušení vaší práce?
- g) Jste spokojeni s IS AURA?
- h) Co byste popřípadě změnili nebo uvítali u IS AURA?
- i) Uveďte vaše další požadavky.

První dvě otázky se zaměřily obecně na to, co si zaměstnanci představují pod pojmem správné provedení exekuce a jestli svoje vyjádření k této otázce sami dodržují. Na základě odpovědí vyšlo najevo, že se jedná o velmi kvalitní a schopné zaměstnance, kteří svoji práci berou zodpovědně. Další otázky se zaměřily na spokojenost zaměstnanců se svým pracovištěm. Většina odpověděla, že je se svým pracovištěm spokojena. Další otázka se týkala předávání informací a dokumentů v rámci exekutorského úřadu. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že s komunikací mezi sebou nemají problém, veškeré informace či dokumenty si předávají obratem. Problém však mají s komunikací s jinými úřady, institucemi, povinnými či oprávněnými, kdy jim informace nepodávají obratem či neúplné a díky tomu dochází k časovým prodlevám ve vykonání dané práce. Poslední otázky se týkaly IS AURA, který je pro práci v exekutorském úřadě nezbytný. Pomocí IS AURA vykonávají zaměstnanci veškerou svoji práci. Tázání sice uvedli, že jsou s IS AURA spokojeni, ale při skupinovém projednávání byly vyřknuty již některé nedostatky. IS AURA není propojen s insolvenčním rejstříkem. Pokud je potřeba využít insolvenční rejstřík, musí se formulář vyplňovat ručně a odeslat. Jedná se však o požadavek, který není v kompetenci exekutorského úřadu, ale insolvenčního rejstříku. Dále se zmínili, že je problém s centrální evidencí obyvatel, která se používá pro získání základních informací o povinných. Nyní je tento přístup velmi pomalý a zpřístupněn pouze na jednom počítači. Byl zde prostor i pro další poznámky pro zlepšení práce. Byl zde uveden požadavek na větší bezpečnost přijímací místnosti, kde dochází ke kontaktu s povinnými. Bohužel tento kontakt není vždy bezpečný vzhledem k tomu, že povinný má přístup k zaměstnancům. Dalším požadavkem bylo vytváření manuálů či pořádat

školení pro lepší vykonávání dané práce. Nevýhodu uvedli i v přijímání telefonních hovorů. Ke komunikaci jsou využívány mobilní telefony a ne vždy klient kontaktuje správného zaměstnance, který je obeznámen s jeho případem. Z toho důvodu dochází k předávání telefonátů mezi zaměstnanci a tím vzniká zdoluhavé řešení dotazu volajícího. S tímto zdoluhavým řešením dotazů je spojené i nekvalitní komunikace s klienty. Ne každému je umožněno se dovolat v úředních hodinách a dochází tak ke stížnostem. Dalším požadavkem bylo zlepšení zpracovávání plateb a veškerých financí. Nyní je situace taková, že využívaný IS Aura není možné využít pro efektivní zpracovávání plateb.

Zaměstnanci odpovídali na otázky spíše obecně, nebyl tedy stanoven konkrétní požadavek. Na základě toho, že otázky byly kladeny ústně, nemusely je ihned napadnout požadavky, které postrádali. Byly však řečeny nedostatky ohledně používaného IS, na které se práce blíže zaměřila. Pro zpracování Hlasu zákazníka byl použit nástroj Kritické hodnoty kvality (CTQs) pro dekompozici požadavků zaměstnanců a jejich měřitelných parametrů, které by byly nositelem uspokojení zaměstnanců exekutorského úřadu. Nástroj má jasně definovat cíl a přínosy pro zlepšení, které zaměstnanci očekávají. Za bližší rozpracování požadavku byl zvolen požadavek kvalitnější, rychlejší a lépe využitelný IS AURA. Nástroj je zobrazen za obrázku 10.



Obrázek 10: Zpracování Hlasu zákazníka pomoci CTQs

Zdroj:vlastní zpracování

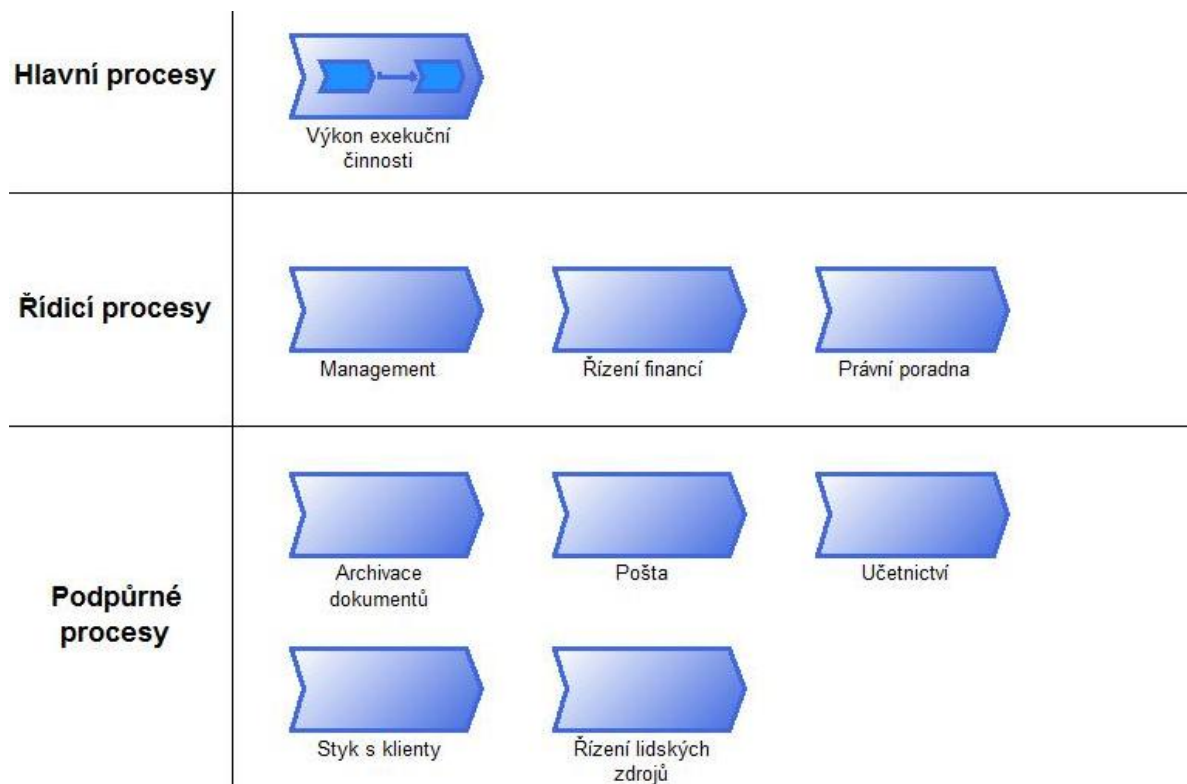
Podrobnějším zpracováním pomocí nástroje CTQs byly na základě detailnějšího dotazování zjištěny již bližší požadavky zaměstnanců na IS AURA. Požadavky pro lepší využitelnost IS AURA byly stanoveny jako časová odezva, funkčnost a odbornost. Jako parametr, který povede ke splnění požadavku u časové odezvy, byla stanovena kratší odezva na žádost o součinnost třetí osoby. Součinnosti třetích osob se rozumí to, že určité subjekty jako například banky, pojišťovny, orgány státní správy a samosprávy musí poskytovat exekutorovi informace, které mají pomoci pro úspěšné provedení exekuce. Zpětná vazba subjektů je někdy velmi dlouhá, a pokud není poskytnuta v požadovaném termínu, prodlužuje se tak možnost provedení úspěšné exekuce. Dále bylo zjištěno, že je problém s centrální evidencí obyvatel (CEO), která se používá pro získání základních informací o povinných a oprávněných. Tento přístup k CEO je pouze na jednom počítači, který je velmi pomalý. Tento přístup potřebují všichni zaměstnanci a kvůli těmto nedostatkům se jejich práce jenom prodlužuje. Další parametr pro splnění požadavku u funkčnosti IS, bylo kvalitnější a lepší využitelnost IS AURA pro komunikaci se zákazníky. Nyní je tento proces zdoluhavý a IS AURA neposkytuje takové funkce, které by tuto práci zjednodušily a urychlily. Dalším požadavkem bylo rychlejší a kvalitnější zpracování financí. Další parametr pro splnění požadavků u odbornosti bylo častější vzdělávání a tvorba manuálů pro práci zaměstnanců. V některých oblastech dochází k častým změnám ve zpracování a zaměstnanci jsou nuceni danou problematiku nastudovat sami.

Pomocí Hlasu zákazníka a nástroje Kritické hodnoty kvality (CTQs) byly zjištěny tyto požadavky:

- kvalitnější komunikace s centrální evidencí obyvatel (CEO),
- kvalitnější a lepší využitelnost IS Aura pro komunikaci se zákazníkem,
- rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura,
- častější vzdělávání a tvorba manuálů.

Dokumentace současných procesů

Prvním krokem bylo nutné stanovit hlavní, řídicí a podpůrné procesy, které jsou uvedeny na obrázku 11. Pro správné stanovení rozdělení procesů, bylo nutné pochopit jednotlivé činnosti, a jak jednotlivé činnosti na sebe navazují.



Obrázek 11: Mapa procesů exekutorského úřadu

Zdroj: vlastní zpracování

Po definování hlavních, řídicích a podpůrných procesů se práce dále zaměřuje na hlavní proces a to **Výkon exekuční činnosti**. Bylo nutné stanovit vymezení rozsahu procesu **Výkon exekuční činnosti** pro bližší porozumění procesu. K tomu byl využit diagram SIPOC. Diagram se rozděluje na části dodavatel, vstup, proces, výstup, odběratel. Diagram SIPOC je pouze hrubé znázornění hlavního procesu **Výkon exekuční činnosti** zobrazen v tabulce 4, který bude v další fázi podrobněji rozpracován.

Tabulka 4: SIPOC diagram – hlavní proces Výkon exekuční činnosti

Dodavatelé	Vstupy	Proces	Výstupy	Zákazníci
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; width: fit-content;">Soud</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Oprávněná osoba</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Návrh provedení exekuce, exekuční titul</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; width: fit-content;">Zpracovat nařízení exekuce</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; width: fit-content;">Stanovit způsob provedení</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; width: fit-content;">Vytvořit exekuční příkaz</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; width: fit-content;">Provést exekuci</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Ukončit exekuci</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; width: fit-content;">Vymožená povinnost</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Náklady exekutora</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; width: fit-content;">Exekutor</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; width: fit-content;">Oprávněná osoba</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Povinná osoba</div>

Zdroj: vlastní zpracování

U hlavního procesu existují dodavatelé, a to soud, který dodá vá exekuční titul, který ukládá povinnému povinnost k plnění, a oprávněná osoba, která dodává návrh na provedení exekuce. Exekutorský úřad se musí řídit při vykonávání exekuce exekučním řádem. Proces tedy začíná přijetím návrhu či exekučního titulu na provedení exekuce. Na základě došlých dokumentů exekutor požádá exekuční soud o pověření k provedení exekuce. Jestliže jsou splněny veškeré předpoklady stanovené zákonem, soud nařídí exekuci a vydá pověření k provedení exekuce. Exekutor stanoví způsob provedení exekuce na základě exekučního řádu, vydá exekuční příkaz a provede se samotná exekuce. Exekuce je naplněná ve chvíli, kdy jsou splněny podmínky z exekučního titulu či návrhu a jsou vypořádány náklady, které vznikly touto exekucí. Výstupem procesu **Výkon exekuční činnosti** je vymožená povinnost, kterou dlužila povinná osoba osobě oprávněné a náklady exekutora.

4.2.2 Popis vybraného problému

Dalším krokem je vymezení problémů, kterým se budou zabývat následující fáze. Je nutné stanovit cíl, kterého má být dosaženo v rámci této práce. V předchozí kapitole 4.2.1 byly stanoveny požadavky zákazníků, které byly zjištěny pomocí Hlasu zákazníka a zpracovány pomocí CTQ. Dále bude nutné stanovit relativní důležitost daných požadavků, které jim přidělili zákazníci. K tomuto problému byl využit Kano model. Výsledkem bude definování požadavků, které budou stanoveny jako problém. Následující fáze se tímto problémem budou zabývat, a to povede ke zlepšení fungování exekutorského úřadu.

Zákazníkům byly předloženy požadavky, které by bylo možné splnit z hlediska zdrojů, ceny a možností exekutorského úřadu. Požadavky vycházely z Hlasu zákazníka. Jedná se tedy o požadavky:

- kvalitnější komunikace s centrální evidencí obyvatel (CEO),
- kvalitnější komunikace s klienty,
- rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura,
- časté vzdělání a tvorba manuálů.

Tyto požadavky byly také prokonzultovány se zástupcem exekutora.

Pro každý požadavek byla stanovena samostatná tabulka, ve které zaměstnanci požadavek hodnotili na základě toho, jak by pocíťovali, kdyby daný požadavek měli k dispozici, či neměli.

K tomuto problému byla využita opět skupina šesti zaměstnanců a daných výsledků bylo dosaženo pomocí brainstormingu.

Jako první požadavek, který se pomocí brainstormingu projednával, byl lepší přístup k centrální evidenci obyvatel. Následovaly dvě otázky, které měly určit, jak požadavek pocíťují všichni zákazníci. První otázka byla, jak by pocíťovali, kdyby byl lepší přístup k centrální evidenci oproti stávajícímu přístupu. Druhá otázka zněla, jak by pocíťovali, kdyby nebyl lepší přístup k centrální evidenci oproti stávajícímu přístupu. Následovalo vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu s tímto požadavkem a zařazení do škály. Výsledky jsou uvedené v tabulce 5. Stejným způsobem se postupovalo u zbývajících čtyř požadavků, které jsou uvedené v tabulkách 6, 7, 8.

Tabulka 5: Kano model - Kvalitnější komunikace s centrální evidencí obyvatel

Kvalitnější komunikace s centrální evidencí obyvatel (1)		Negativní otázka (nebyla)				
		Silný souhlas	Musí být splněna	Neutrální postoj	Dá se to vydržet	Silný nesouhlas
Pozitivní otázka (byla)	Silný souhlas			2		1
	Musí být splněna					2
	Neutrální postoj				1	
	Dá se to vydržet					
	Silný nesouhlas					

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5 vyplývá, že z šesti dotazovaných jeden reagoval na pozitivně kladenou otázku na daný požadavek se silným souhlasem, tedy že ho pocitově velmi postrádal a chtěl by ho splnit, a na negativně položenou otázku reagoval se silným nesouhlasem, tedy že by pocíťoval velkou nespokojenost, kdyby daný požadavek nebyl splněn. Dva z dotazovaných pocíťovali daný požadavek tak, že musí být splněn, ale jejich strádání daného požadavku nebylo tak velké, jako u prvního zaměstnance, a na negativně položenou otázku reagovali se silným nesouhlasem jako první zaměstnanec. Jeden z dotazovaných zaujal spíše neutrální postoj, zda daný požadavek by byl zaveden a na negativní otázku reagoval tak, že nynější situace bez tohoto požadavku se dá vydržet. Další dva zaměstnanci reagovali na daný požadavek se silným souhlasem při pozitivně kladené otázce, ale při negativně položené otázce reagovali neutrálně, tedy že tento požadavek pro výkon své práce nepotřebují.

Tabulka 6: Kano model - Kvalitnější komunikace s klienty

Kvalitnější komunikace s klienty (2)		Negativní otázka (nebyla)				
		Silný souhlas	Musí být splněna	Neutrální postoj	Dá se to vydržet	Silný nesouhlas
Pozitivní otázka (byla)	Silný souhlas				2	
	Musí být splněna					
	Neutrální postoj			3	1	
	Dá se to vydržet					
	Silný nesouhlas					

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 uvádí, že z šesti dotazovaných dva reagovali na daný požadavek se silným souhlasem, tedy že pocitově velmi postrádali daný požadavek a chtěli by ho splnit, ale na negativně položenou otázku zareagovali tak, že nynější situace bez daného požadavku není tak náročná a dá se to bez tohoto požadavku vydržet. Další tři dotazovaní zaujali neutrální postoj jak u pozitivně položené otázky, tak negativně položené otázky, pocíťovali tedy neutrální stav, zda daného požadavku bude dosaženo či nebude. Jeden z dotazovaných zaujal

také neutrální postoj při pozitivně položené otázce, ale na negativně položenou otázku zareagoval tak, že nynější situace bez daného požadavku není tak náročná a dá se vydržet.

Tabulka 7: Kano model: Rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura

Rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura (3)		Negativní otázka (nebyla)				
		Silný souhlas	Musí být splněna	Neutrální postoj	Dá se to vydržet	Silný nesouhlas
Pozitivní otázka (byla)	Silný souhlas			1		3
	Musí být splněna					
	Neutrální postoj			2		
	Dá se to vydržet					
	Silný nesouhlas					

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 7 vyplývá, že tři dotazovaní na daný požadavek reagovali se silným souhlasem při pozitivně položené otázce, tedy že požadavek pocitově velmi postrádali a chtěli by tohoto požadavku dosáhnout. Při negativní otázce reagovali dotazovaní se silným nesouhlasem, tedy že by pocítovali velkou nespokojenost, kdyby daný požadavek nebyl splněn. Jeden z dotazovaných reagoval na požadavek se silným souhlasem při pozitivní otázce, ale při negativní otázce zaujal neutrální postoj, tedy že i kdyby daného požadavku nebylo dosaženo, nebyl by tím nějak ovlivněn. Poslední dva dotazovaní zaujali neutrální postoj k danému požadavku, dotazovaným by bylo jedno, zda daného požadavku by bylo či nebylo dosaženo.

Tabulka 8: Kano model - Časté vzdělávání a tvorba manuálů

Časté vzdělávání a tvorba manuálů (4)		Negativní otázka (nebyla)				
		Silný souhlas	Musí být splněna	Neutrální postoj	Dá se to vydržet	Silný nesouhlas
Pozitivní otázka (byla)	Silný souhlas			2	1	
	Musí být splněna					
	Neutrální postoj			3		
	Dá se to vydržet					
	Silný nesouhlas					

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 znázorňuje požadavek časté vzdělávání a tvorba manuálů. Při pozitivně kladené otázce dva dotazovaní reagovali se silným souhlasem, tedy že by pocitově chtěli tohoto požadavku dosáhnout, ale při negativně kladené otázce zaujali neutrální postoj, tedy že by je nijak neovlivnilo, kdyby daný požadavek nebyl splněn. Jeden z dotazovaných odpověděl na pozitivně kladenou otázku se silným souhlasem, ale na negativně položenou otázku zareagoval tak, že kdyby nebyl daný požadavek splněn, situace by se nezměnila, protože i bez

tohoto požadavku se daná situace dá vydržet. Další tři dotazovaní reagovali na otázky neutrálně, tedy bylo by jim jedno, kdyby daný požadavek byl splněn či nebyl splněn.

Následuje vyhodnocení výsledků pomocí sestavených tabulek 9 a 10, které obsahují všechny požadavky uvedené v tabulkách 5, 6, 7, 8. Jednotlivé kategorie požadavků, které jsou uvedené v tabulce 9, jsou kategorie, které byly vysvětleny v kapitole 3.1.3 spolu se vzorci využitých k vyhodnocení výsledků Kano modelu, které je uvedené v tabulce 10.

Tabulka 9: Výsledek Kano modelů

Požadavek	Základní (Z)		Výkonnostní (O)		Atraktivní (A)		Bevýznamný (I)	
	Počet	Procenta	Počet	Procenta	Počet	Procenta	Počet	Procenta
1	2	33,33	1	16,67	2	33,33	1	16,67
2					2	33,33	4	66,67
3			3	50	1	16,67	2	33,33
4					3	50	3	50

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 zobrazuje vypočítané koeficienty spojenosti a nespokojenosti u jednotlivých požadavků.

Tabulka 10: Koeficienty spokojenosti a nespokojenosti

Požadavek	Koeficient spokojenosti	Koeficient nespokojenosti	Kategorie	
1	0,5	-0,5	A	Z
2	0,33	0	I	
3	0,67	-0,5	O	
4	0,5	0	A	I

Zdroj: vlastní zpracování

Došlo k součtu jednotlivých odpovědí v rámci daných kategorií u jednotlivých požadavků, tento počet byl následně vyjádřen v procentech. Tučně zvýrazněné hodnoty v tabulce 9 znázorňují nejsilnější skupinu požadavků.

U dvou požadavků došlo tedy k nejasnému zařazení, jedná se o požadavek 4, tedy Časté vzdělávání a tvorba manuálů a požadavek 1 „Kvalitnější komunikace s centrální evidencí obyvatel“. Požadavek 3 „Rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura“, vyšel jako výkonnostní požadavek, který musí být splněn, jinak bude zákazník nespokojený. Požadavek 2 „Kvalitnější komunikace s klienty“, vyšel jako požadavek bezvýznamný, který by spokojenost či nespokojenost zákazníka nijak neovlivnil.

Důležité jsou požadavky základní, atraktivní a výkonností na základě toho, že tyto požadavky zapříčiní spokojenost zákazníků. Na základě tabulek 9 a 10, která zobrazují výsledky Kano modelů, byly za důležité požadavky stanoveny požadavek 1 “Kvalitnější komunikace s centrální evidencí obyvatel“, a požadavek 3 „Rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura“. Požadavek 1 došel nejasného zařazení, tedy může být jak požadavek atraktivní tak výkonností, které je nutné splnit pro zajištění spokojenosti zákazníků, v tomto případě tedy zaměstnanců. Na základě konzultace se zástupcem exekutora, kdy mu byly prezentovány výsledky, bylo stanoveno, že další kroky pro zlepšení se budou zaměřovat na požadavek číslo 3 „Rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura“. Rozhodnutí bylo také zapříčiněno koeficienty spokojenosti a nespokojenosti. Koeficient spokojenosti u požadavku 3 “Rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura“, vyšel nejvyšší 0,67, a tedy má největší vliv na spokojenost zákazníka. Koeficient nespokojenosti vyšel u požadavku 1 a 3 stejně, a to -0,5. Tento výsledek reprezentuje to, že pokud požadavek nebude splněn, bude mít výrazný vliv na nespokojenost zákazníka.

4.2.3 Vyhodnocení plánu zlepšení

Na základě předchozích kapitol byl vyhodnocen problém, který se týká neefektivní využitelnosti IS Aura v oblasti financí a požadavkem tedy bylo rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura. Tento problém se zjistil na základě brainstormingu a metod za pomoci sestaveného týmu zaměstnanců skládajícího se ze šesti lidí. Následně byl tento problém prezentován zástupci exekutora a po konzultaci byl tento problém blíže rozvinut.

Tento problém se týká příchozích a odchozích plateb. Problém u příchozích plateb je takový, že je nutné u každé platby uvádět variabilní symbol, což je číslo evidovaného spisu. Většina institucí či subjekty exekučního řízení tento symbol neuvádějí, či ho uvedou špatně a ztrácí se tak některé platby, které je nutné dohledat. Tento problém však zanáší subjekty exekučního řízení, není to chyba ze strany exekutorského úřadu, a proto se tato práce tímto problémem nebude zabývat. U odchozích plateb je nutné každou odchozí platbu zadávat jednotlivě a ručně do internetového bankovníctví. Řešením tohoto problému by bylo připravit datový soubor odesílání plateb, který by se nahrál do bankovní aplikace a hromadně odeslal. Problém týkající se odchozích plateb je součástí řídicího procesu Řízení financí. Tato práce se zabývá hlavním procesem exekutorského úřadu, a to procesem **Výkon exekuční činnosti**, proto problém týkající se odchozích plateb nebude předmětem řešení této práce.

Dalším problémem je neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částka oprávněnému. Zde je problém u činnosti rozdělování nákladů

exekutora a peněžní částky oprávněnému, která se jeví jako neefektivní. Tento problém je součástí hlavního procesu **Výkon exekuční činnosti**. Na základě toho, že tato práce se zabývá hlavním procesem a jeho zlepšením, bude tento problém předmětem této práce. Problém souvisí i s problémem ohledně odchozích plateb, kdy je tedy nutné vytvořit odchozí platbu na peněžní částku oprávněnému a nákladů exekutora.

Stanoveným problémem je tedy neefektivní stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému, který se týká finančního oddělení exekutorského úřadu. Úřad se potýká s tímto problémem každý den u vyčíslování exekuce.

Stanovený cíl je tedy zkvalitnění procesu, jehož dílčí činnosti se týkají stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému a tím zefektivnit hlavní proces.

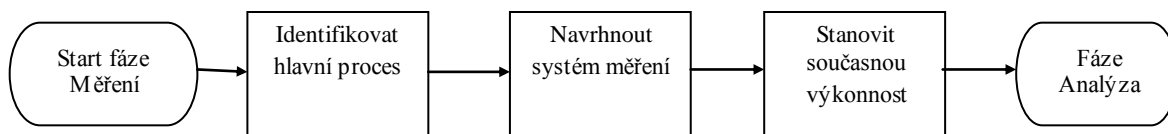
4.3 Fáze Měření

Fáze Měření se skládá z kroků, které jsou uvedené na obrázku 12. Prvním krokem této fáze je detailní zmapování hlavního procesu exekutorského úřadu, **Výkon exekuční činnosti**, a určit, kde se daný problém nachází a o jaký subproces se jedná.

Prvním problémem bylo určit jaké softwarové nástroje, standardy, metodiky a diagramy použít. Na daný problém bylo možné využít softwarové nástroje Aris a Adonis. Další zaměření bylo na problematiku standardů a diagramů, které nástroje nabízejí. Nástroj Aris má i vlastní metodiku Aris a je hlavní platformou pro diagramy EPC, který není podložen žádným standardem. Mohlo by se tedy stát, že každý by namodelovaný proces mohl chápat z jiných úhlů, což by nebylo vhodné. Nástroj Adonis využívá k modelování standard BPMN a diagramy BPD, má vlastní metodiku. Tento standard by byl vhodný pro daný problém. Pomocí něho je možné popisovat procesy na různých úrovních pomocí subprocesů, zatímco EPC nabízí pouze procesní pohled a sled činností. Nástroj Aris poskytuje také možnost modelování procesů pomocí standardu BPMN. K práci však byl raději využit takový nástroj, který byl sestaven právě pro standard BPMN. Další výhodou tohoto standardu je, že podnik s namodelovanými diagramy chce nadále pracovat, používat je a sledovat výkonnosti procesů. Zatímco diagramy EPC by mu sloužily pouze pro zdokumentování a grafickou prezentaci činností. Na základě zhodnocení byl pro daný problém použit nástroj Adonis a standard BPMN.

Dalším problémem bylo určit, jaké metriky vybrat pro měření daného problému. Mělo by se jednat o metriky, které budou mít největší vypovídající schopnost o daném problému,

budou srozumitelné a jejich výsledek by měl být využitelný. Vybrané metriky budou popsány v další části práce, bude se však jednat o metriky, které určí výkonnost daného procesu.

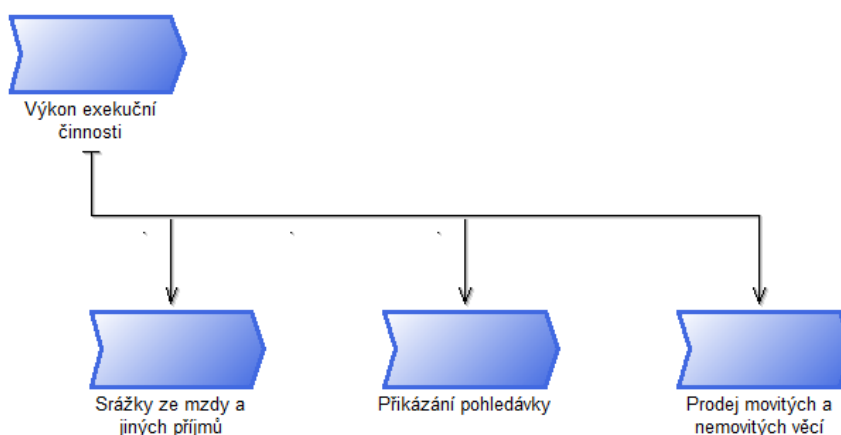


Obrázek 12: Kroky fáze Měření

Zdroj: upraveno podle [22]

4.3.1 Identifikace hlavního procesu

Jak již bylo popsáno výše, v této fázi došlo k popisu současného hlavního procesu **Výkon exekuční činnosti**. Byl využit softwarový nástroj Adonis pro zmapování procesu a to pomocí standardu BPMN. Pro modelování byl využit diagram BPD ze standardu BPMN na základě toho, že práce je zaměřena na podnikové procesy, kdy diagram BPD je určen pro zobrazení podnikových procesů. Prvním krokem bylo zmapování hlavního procesu **Výkon exekuční činnosti**, který se skládá ze subprocesů Srážky ze mzdy a jiných příjmů, Příkázání pohledávky, Prodej movitých a nemovitých věcí, jak uvádí obrázek 13.



Obrázek 13: Proces Výkon exekuční činnosti a jeho subprocesy

Zdroj: vlastní zpracování

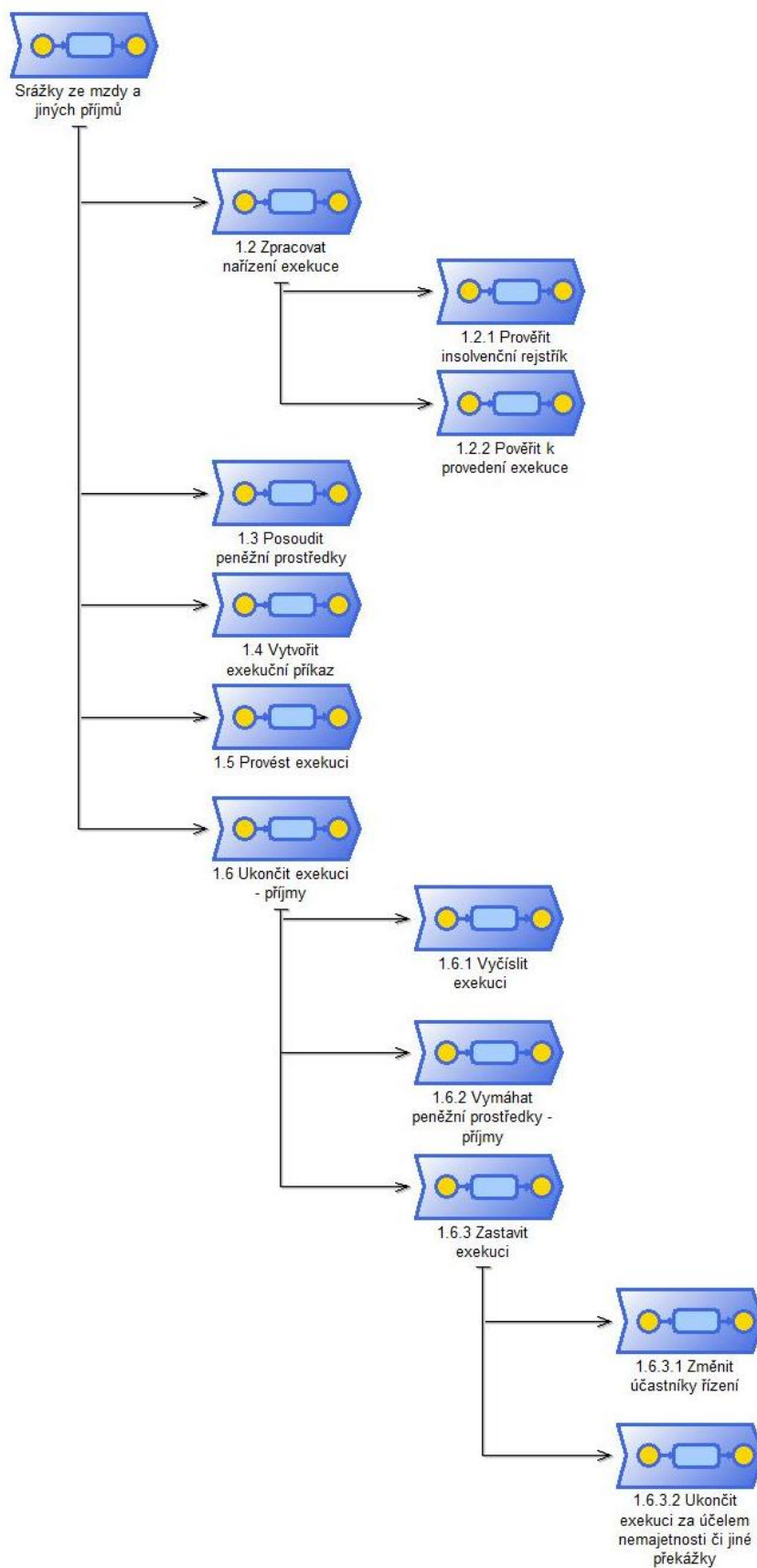
Následuje modelování subprocesů hlavního procesu a to Srážky ze mzdy a jiných příjmů, Příkázání pohledávky, Prodej movitých a nemovitých věcí. Je vhodnější hlavní proces rozdělit na subprocesy kvůli přehlednosti a lepší orientaci při zlepšování podnikových procesů. Veškeré procesy pro svoji práci využívají IS Aura jako zdroj a vybírají si takové informace, které pro svoji práci potřebují.

Subprocesy Srážky ze mzdy a jiných příjmů a subproces Přikázání pohledávky probíhají skoro stejným způsobem, liší se pouze v některých činnostech, které budou následně popsány. Subproces Prodej movitých a nemovitých věcí probíhá odlišným způsobem. S předchozími procesy se shoduje pouze v některých subprocesech. Veškeré procesy jsou uvedeny, viz Příloha B.

4.3.1.1.Srážky ze mzdy a jiných příjmů

Srážky ze mzdy a jiných příjmů je jeden ze způsobu provedení exekuční činnosti. Ze mzdy povinného či z jiných příjmů povinného, jsou prováděny srážky v dané výši, které se provádí do úplné úhrady pohledávky oprávněného.

Daný subproces (viz Subproces 1) se skládá z dalších subprocesů. Pro přehlednost byl sestaven přehled jednotlivých subprocesů, z kterých se skládá subproces Srážky ze mzdy a jiných příjmů. Jednotlivé subprocesy jsou uvedeny na obrázku 14.



Obrázek 14: Přehled subprocesu Srážky ze mzdy a jiných příjmů

Zdroj: vlastní zpracování

Subproces 1.2 Zpracovat nařízení exekuce

První subproces je Zpracovat nařízení exekuce (viz Subproces 4), jedná se o počátek celého exekučního řízení. Vstupem do tohoto procesu je zaslání exekučního titulu a návrhu oprávněnou osobu či soudem na exekutorský úřad. Tyto dokumenty přijímá poštovní oddělení, které vytvoří nový spis s novou spisovou značkou a zkontroluje náležitosti daných dokumentů. Pokud se najdou nesrovnalosti, či chybějící záznamy, zasílá návrh zpět oprávněnému. Pokud jsou všechny náležitosti v pořádku, předává tyto informace administrativnímu oddělení. Toto oddělení převezme daný návrh oprávněného a zadá požadované informace do IS Aura, následně dokumenty naskenuje a vloží jako elektronický dokument do IS Aura. Administrativní oddělení provádí výpis z centrální evidence obyvatel pomocí IS Aura, následuje kontrola získaných údajů z centrální evidence obyvatel s údaji uvedenými v návrhu. Dalším krokem je prověření povinného, zda není v insolvenční základě zjištěných informací v insolvenčním rejstříku. Jedná se o subproces 1.2.1 Prověřit insolvenční rejstřík (viz Subproces 5), kde vstupem do tohoto subprocesu je událost týkající se prověření insolvenčního rejstříku, vyplní se formulář a posoudí se stav povinného. Mohou nastat stavy, že není vedena insolvence u povinného a exekutorský úřad může být pověřen k provedení exekuce, nebo může být návrh před rozhodnutím, kdy se čeká na vyjádření, zda tento návrh na insolvenční základě bude zamítnut nebo bude povoleno oddlužení. Pokud bude zamítnut, může dojít k pověření k provedení exekuce, pokud nastane situace jako povolení oddlužení, dochází k zpětvzetí návrhu a exekuční činnost končí. Následuje pověření k provedení exekuce daného exekutorského úřadu soudem. Jedná se o subproces, **1.2.2 Pověřit k provedení exekuce** (viz Subproces 6) subprocesu Zpracovat nařízení exekuce. Vstupem do toho procesu je událost, kdy povinný není v insolvenční základě. Následuje tedy vytvoření žádosti k pověření provedení exekuce a následné zaslání této žádosti na soud. Na rozhodnutí o pověření má soud 15 dní. Pokud rozhodne, že exekutorský úřad není pověřen, návrh na provedení exekuce podaného oprávněným se zamítá a proces Zpracovat nařízení exekuce končí. V druhém případě soud pověří daného exekutora k provedení exekuce a vyrozumí exekutorský úřad. Výstupem tohoto procesu je pověření k provedení exekuce a tím subproces Pověřit k provedení exekuce končí. Pokračuje se kontrolou spisů povinného vedených v exekutorském úřadě. Kontroluje se, zda má povinný více exekucí a pokud ano, tak tyto spisy se sloučí. Následuje zahájení exekuční činnosti a informování o dané situaci účastníky řízení. Prvotním krokem provedení exekuce je vytvoření součinností třetích osob¹. Tato

¹ Součinnosti třetích osob jsou ze zákona vymezené subjekty, které jsou povinné poskytovat exekutorovi potřebné informace.

povinnost se týká orgánů státní správy a samosprávy, Policii ČR, zdravotní pojišťovny, banky, zaměstnavatelů a mnoho dalších. Na základě vytvoření součinností a zpětné vazby těchto institucí se vytváří součinnostní úkol, který informuje zaměstnance exekutorského úřadu pro provedení dalších kroků. Touto událostí subproces Zpracovat zařízení exekuce končí.

Subproces 1.3 Posoudit peněžní prostředky

Následuje subproces Posoudit peněžní prostředky (viz Subproces 7), který vykonává administrativní oddělení. Jedná se o subproces, kde se snaží zaměstnanci exekutorského úřadu postihnout peněžní prostředky povinného na uhrazení vymáhané povinnosti. U srážek ze mzdy a jiných prostředků je subproces Posoudit peněžní prostředky zahájen součinnostním úkolem. Zaměstnanec administrativního oddělení posuzuje, kde se možné peněžní prostředky pro uhrazení vymáhané povinnosti nacházejí. Peněžní prostředky mohou mít podobu jako mzda u zaměstnavatele, různé účty u bank, různá spoření a mohou mít také formu důchodu povinného. Výstupem procesu je nalezení možných peněžních prostředků pro splacení dluhu. Může se však stát, že povinný nemá nikde vedené žádné peněžní prostředky, tím pádem se spis odloží a nová součinnost třetích osob se provede za delší čas a prozatím proces **Výkon exekuční činnosti** končí.

Subproces 1.4 Vytvořit exekuční příkaz

Tento subproces (viz Subproces 8) vykonává administrativní oddělení. Vstupem to tohoto procesu je nalezení peněžních prostředků, z kterých bude uhrazena vymáhaná povinnost. Vytvoří se exekuční příkaz a následně je nutné, aby daný dokument nabyl právní moci. U nových spisů je nutné vyžadovat doložku provedení exekuce a právní moc a u starých spisů se vyžaduje pouze právní moc. Výstupem tohoto subprocesu je vyrozumění nabytí právní moci, kdy je následně možné postihnout dané peněžní prostředky.

Subproces 1.5 Provést exekuci

Tento subproces (viz Subproces 9) vykonává administrativní a finanční oddělení. Vstupem do subprocesu je vyrozumění o nabytí právní moci, které slouží pro vydání vyrozumění pro zaslání deponovaných srážek subjektem, kde se peněžní prostředky nacházejí. Na zaslání peněz pro úhradu vymáhané povinnosti má daná organizace jeden den. Následně musí být vyrozuměno finanční oddělení o příjmu peněžní částky. Výstupem tohoto subprocesu jsou zpracované peněžní prostředky.

Subproces 1.6 Ukončit exekuci - příjmy

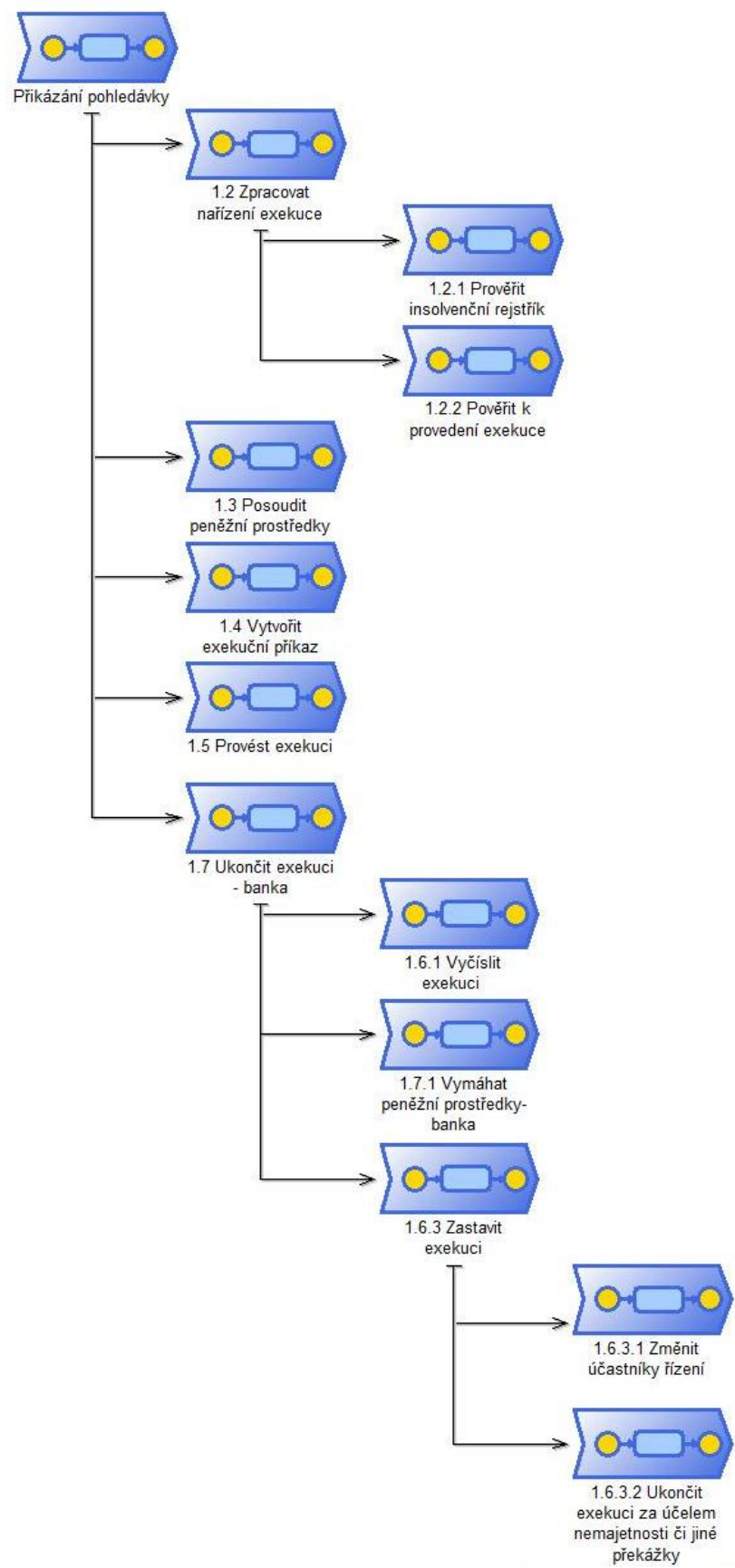
Vstupem do tohoto subprocesu (viz Subproces 10) je událost, kdy má dojít ke zpracování peněžních prostředků. Nyní může dojít ke dvěma možnostem, buďto bude požadováno zaplacení povinnosti ze strany povinného a dojde tedy k vyčíslení exekuce a následnému vymožení, nebo bude vyžádáno ukončení exekuce a dojde tedy k zastavení exekuce. Tento subproces se skládá ze subprocesů a to **1.6.1 Vyčíslit exekuci**, subproces **1.6.2 Vymáhat prostředky – příjmy** a subproces **1.6.3 Zastavit exekuci**. Výstupem subprocesu **Ukončit exekuci - příjmy** je ukončení exekuční činnosti.

Vstupem do subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** (viz Subproces 11) je vymáhaná částka získaná ze spisu povinného. Následuje posouzení nynějších úhrad, které zasílal povinný pro zaplacení své povinnosti. Úhrady mohou být buďto nulové, kdy je nutné vytvořit součinnosti třetích osob a pokračovat procesem Výkon exekuční činnosti od subprocesu Posoudit peněžní prostředků. Nebo jsou již vedené některé úhrady, kdy dochází k stanovení částky pro oprávněného a náklady pro exekutora. Tyto částky se porovnají a výstupem tohoto subprocesu je stanovená vymáhaná částka. Následuje **1.6.2 Vymáhat peněžní prostředky – příjmy** (viz Subproces 12), kde vstupem je právě vymáhaná částka, která se skládá z částky pro oprávněného a z nákladů pro exekutora. Následuje poskytnutí vymáhané povinnosti jako informace pro všechny subjekty povinné exekučního řízení, kteří následně zašlou vyznění o vymáhané částce s informací, zda jsou k dispozici potřebné peněžní prostředky. Na toto vyjádření mají 10 dní. Mohou nastat tři možnosti. První je, pokud peněžní prostředky na doplacení vymáhané povinnosti jsou k dispozici, dojde tedy k uhrazení celé vymáhané povinnosti a následné vyznění o ukončení exekučního řízení poskytnuté všem účastníkům řízení. Pokud jsou však k dispozici peněžní prostředky, které by pokrývaly jenom část vymáhané povinnosti, budou probíhat srážky z příjmů podle zvolené výše. Probíhající srážky mohou trvat neurčitý čas, srážky probíhají tak dlouho, dokud není uhrazena celá vymáhaná povinnost. Následně by došlo k vyznění všech účastníků exekučního řízení a k ukončení exekuce. Může však nastat i situace, kdy stále není nic uhrazeno, a nejsou vedeny žádné možné peněžní prostředky. Tento subproces by končil požadavkem na součinnost třetích osob a následoval by celý cyklus výkon exekuční činnosti od subprocesu Posoudit peněžní prostředky znovu. Dalším způsobem jak ukončit exekuci může být zastavení exekuce. Jedná se o subproces **1.6.3 Zastavit exekuci** (viz Subproces 13). Vstupní událost do tohoto subprocesu je příjem výzvy k zastavení exekuce, kdy se může jednat o výzvu navrhnoutou účastníkem řízení nebo se může jednat o výzvu soudního exekutora. Pokud se bude jednat o návrh o zastavení exekuce podaný účastníkem řízení, je nadále nutné stanovit, o jakého

účastníka se jedná. Pokud se bude jednat o oprávněného, dochází k zastavení exekuce. Pokud se bude jednat o návrh podaný povinným, je nutné vytvořit výzvu k vyjádření k návrhu oprávněným. Na toto vyjádření má oprávněný 10 dní. Oprávněný buď může souhlasit, kdy se zašle vyrozumění účastníkům řízení a zastaví se exekuce, anebo nesouhlasit, kdy se zasílá výzva na soud a vyrozumí se povinná osoba. Výstupem tohoto subprocesu je zasláná výzva na soud a vyrozumění povinného. Další způsob zastavení exekuce je na výzvu soudního exekutora, může se jednat o dva typy ukončení, a to způsobené buď úmrtím či nemajetností a jinou překážkou. Pokud dojde k úmrtí povinného, následuje subproces **1.6.3.1 Změnit účastníky řízení** (viz Subproces 14), kde vstupem do tohoto subprocesu je událost úmrtí povinné osoby a je nutné vytvořit dotaz na dědické řízení. Pokud dědické řízení není zahájeno, exekuce se ukončí, pokud běží, čeká se na jeho ukončení a následné změnění jména u vymáhané povinnosti. Proces končí požadavkem na součinnost třetích osob, kdy je nutné získat veškeré informace o novém povinném či oprávněném a celý proces Výkon exekuční činnosti musí probíhat znovu. Další způsob ukončení exekuce je zjištění nemajetnosti či jiné překážky u povinného, kdy následuje subproces **1.6.3.2 Ukončit exekuci za účelem nemajetnosti či jiné překážky** (viz Subproces 15), kde vstupem do tohoto subprocesu je získání informací o tom, že povinný je nemajetný, či je jiná překážka na vymožení povinnosti. Vytvoří se tedy výzva k zastavení zasláná oprávněnému, který zašle vyrozumění o ukončení exekuce. Na vyjádření má oprávněná osoba 15 dní. Pokud souhlasí se zastavením exekuce, je exekuční řízení ukončeno, pokud nesouhlasí, je nutné vytvořit součinnosti třetích osob pro získání informací o povinném a proces Výkon exekuční činnosti od supprocesu Posouzení prostředků probíhá znovu.

4.3.1.2.Subproces Příkazání pohledávky

Příkazání pohledávky (viz Subproces 2) se týká peněžních prostředků, které nejsou vedené jako příjem povinného. Může se jednat o stavební spoření, penzijní připojištění a mnoho dalších. Na obrázku 15 jsou znázorněny subprocesy, z kterých se skládá subproces Příkazání pohledávky.



Obrázek 15: Přehled subprocesu Příkazání pohledávky

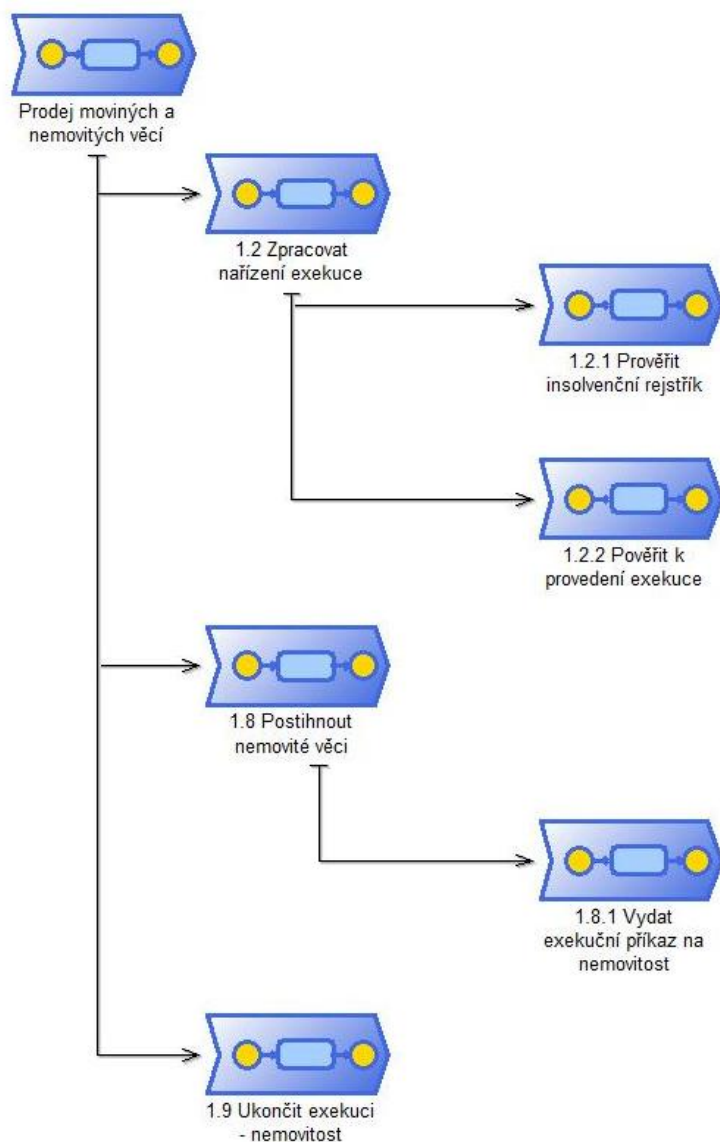
Zdroj: vlastní zpracování

Tento subproces probíhá stejným způsobem jako subproces Srážky ze mzdy a jiných příjmů. Liší se však v subprocesech 1.7 Ukončit exekuci – banka (viz Subproces 16) a **1.7.1 Vymáhat peněžní prostředky – banka** (viz Subproces 17). Tento subproces se liší pouze v jedné části oproti subprocesu Vymáhání prostředků týkající se subprocesu Srážky ze mzdy a jiných příjmů a to v situaci, kdy je k dispozici pouze část peněžních prostředků pro úhradu vymáhané povinnosti, kdy dojde k úhradě pouze části peněžní pohledávky. Pokud však stále nebude uhrazena vymáhaná povinnost, musí se počkat půl roku pro další kontaktování subjektů povinných exekuční činnosti, následuje vyrozumění od subjektů povinných exekučního řízení a posouzení peněžních prostředků. Tento proces se ukončí, až bude vymožená celá peněžní pohledávka.

4.3.1.3. Prodej movitých a nemovitých věcí

Jedná se o další způsob vymožení peněžní pohledávky, kdy dochází k prodeji nemovitých věcí povinného. Movité věci v této práci nebyly brány v úvahu na základě toho, že exekutorský úřad se již nezaměřuje na prodej movitých věcí.

Tento subproces (viz Subproces 3) začíná stejným způsobem jako předešlé dva subprocesy a to subprocesem Zpracovat nařízení exekuce. Přehled subprocesů je uveden na obrázku 16.



Obrázek 16: Přehled subprocesu Prodej movitých a nemovitých věcí

Zdroj: vlastní zpracování

Subproces 1.8 Postihnout nemovité věci

Tento subproces (viz Subproces 18) vykonává oddělení nemovitostí a finanční oddělení. Vstupem do subprocesu je pozitivní součinnost Českého úřadu zeměměřického a katastrálního, to znamená, že povinný vlastní nemovitosti. Oddělení nemovitostí, však musí posoudit, zda je vymáhaná pohledávka malá či velká. Pokud je malá, je nutné vytvořit další součinnosti třetích osob a počkat měsíc, zda se nevyskytne jiná možnost vymožení pohledávky. Je-li však pohledávky dostatečně velká, je nutné vytvořit exekuční příkaz na nemovitost, kdy se tato činnost týká i situace, pokud nejsou nalezeny jiné prostředky pro vymožení povinnosti. Následuje tedy subproces 1.8.1 Vydat exekuční příkaz na nemovitost (viz Subproces 19), kde vstupem je daná peněžní pohledávka. Nejdříve je nutné posoudit list vlastnictví povinného,

kde se zjistí, v kolikátém pořadí je daný exekutorský úřad na danou nemovitost. Pokud exekutorský úřad není první v pořadí, vytváří se součinnost na prvního exekutora a přeruší se exekuce prodejem nemovitosti. Následně se čeká na vyjádření prvního exekutora, jak probíhá jejich exekuční řízení na daného povinného. Pokud je však exekutorský úřad první v pořadí, vytvoří se exekuční příkaz. Následně je nutné ustanovit znalce pro určení ceny nemovitosti. Ustanovený znalec má následně měsíc na to vydat znalecký posudek dané nemovitosti. Vytvoří se usnesení o určení ceny nemovitosti, které musí nabýt právní moci v časovém intervalu 15 dní. Následně je vytvořena dražební vyhláška a provedena samotná dražba, která již nyní probíhá elektronicky. Na základě průběhu dražby může nastat, že dražba proběhla v pořádku a částka byla vymožena a vytvoří se usnesení o příklepu, které musí nabýt právní moci. Je také možné, že z dražby nebylo nic vymoženo a je nutné zajistit novou dražbu. Po nabytí právní moci usnesení o příklepu se vytvoří výzva k zaplacení částky vydražitelem, která se mu zašle. Na zaplacení peněžní částky má vydražitel 15 dní. Následuje příjem nejvyššího podání, tedy částky, která byla získána dražbou od vydražitele. Nyní je nutné změnit vlastníka nemovitosti a to vytvořením žádosti o zápisu na katastrální úřad a vyrozumět finanční oddělení o splacení nejvyššího podání. Finanční oddělení vytvoří příkaz pro úhradu nákladů exekutora a zadá dané náklady do účetnictví. Následuje jednání o rozvrhu rozdělované podstaty, které musí nabýt právní moci a následně stanovit usnesení o rozdělení výtěžku dražby. Výstupem tohoto procesu je získaný výtěžek z dražby.

Subproces 1.9 Ukončit exekuci - nemovitost

Tento subproces (viz Subproces 20) vykonává finanční oddělení. Vstupem do tohoto subprocesu je získaný výtěžek z dražby. Zde již finanční oddělení rozděluje výtěžek z dané dražby, čeká se na nabytí právní moci rozvrhového usnesení, které bylo vydáno oddělením nemovitostí a následně se již může vyplatit částka oprávněnému. Následně se vyrozumí všichni účastníky exekučního řízení o ukončení exekuce.

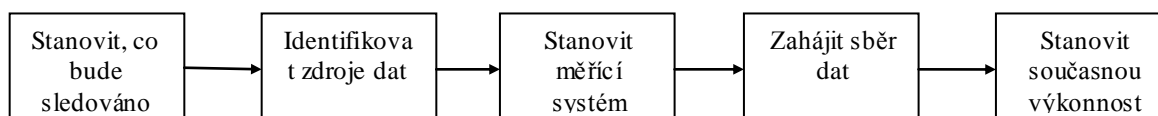
4.3.1.4. Problémová místa v procesu

V kapitole 4.2.3 byly definované problémy a na základě konzultace se zástupcem exekutora byl stanoven problém, kterým se bude práce zabývat, jedná se o problém neefektivní vykonávání činností stanovení nákladů exekutora a peněžní částka oprávněnému. Pomocí identifikace hlavního procesu bylo nutné určit, kde se daný problém nachází. Jedná se o subproces **1.6.1 Vyčíslení exekuce**, který se vyskytuje v subprocesech **Srážky ze mzdy a jiných příjmů** a **Příkázání pohledávky**. Tímto subprocesem se práce bude dále zabývat.

Jedná se o subproces, který vykazuje mnoho příčin a neshod, které zapříčiňují nekvalitní vykonávání subprocesu.

4.3.2 Návrh systému měření

Cílem návrhu systému měření je určit taková měření, která mají smysl, definovat jejich účel použití a stanovit metriky procesu. Návrh systému měření se bude zaměřovat na určení výkonnosti daného procesu a tím se určí jeho efektivnost a kvalita. Postup návrhu systému měření je uveden na obrázku 17.



Obrázek 17: Postup při návrhu systému měření

Zdroj: upraveno podle [18]

Stanovit, co bude sledováno

Prvním krokem bylo nutné stanovit, co bude sledováno. Musí se určit taková metrika a měřicí systém, který bude mít největší vykazovací schopnost o výkonnosti daného procesu. Tabulka 11 identifikuje subproces, kde se definovaný problém nachází a který bude sledován.

Tabulka 11: Identifikace problémového subprocesu – karta procesu

Název subprocesu	Vyčíslení exekuce	
Cíl	Stanovit vymáhanou povinnost	
Majitel	Exekutor	
Vykonavatel	Finanční oddělení, zástupce exekutora	
Zdroje	Požadovaná techniky, spolupráce třetích osob, IS Aura, IS Pohoda	
Dodavatel	Oprávněná osoba, povinná osoba, instituce poskytující odpovědi na součinnosti	
Zákazník	Oprávněná osoba, povinná osoba	
Metriky	Doba trvání vyčíslení exekuce, počet neshod získaných při ověřování v průběhu procesu	
Regulátory	Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti	
Vstupy	Činnost	Výstup
Vymáhaná povinnost	Posoudit úhrady	Určená vymáhaná povinnost
Úhrady	Stanovit částku pro oprávněného	
	Stanovit náklady exekutora	
	Srovnat celkovou pohledávku s uhrazenou	
	Určit vymáhanou částku	

Zdroj: vlastní zpracování

Byly stanovené dvě metriky, a to doba trvání vyčíslení exekuce a počet neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu, které určí výkonnost daného procesu.

Identifikovat zdroje

Pro získání požadovaných údajů byl využit IS Aura, kde bylo možné získat informace o počtu zpracovaných žádostí na vyčíslení exekuce. Ostatní informace byly získávány pozorováním zaměstnanců při práci a z interních dokumentů podniku.

Stanovit měřicí systém

Měřicí systém se bude odvíjet od stanovených metrik daného procesu, a to doba trvání vyčíslení exekuce a počtu neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu, které určí výkonnost daného procesu. Systém měření určí, jak stanovený proces nyní funguje a zaměří se na jeho výkonnost. Na základě kapitoly 4.2.3, kde byl specifikován problém, který je předmětem zlepšení, bylo stanoveno, že řešený problém týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému, zanáší do subprocesu **1.6.1 Vyčíslení exekuce** neefektivní provádění tohoto subprocesu. Navržený systém měření bude mít za úkol stanovit výkonnost daného procesu.

K vyhodnocení výkonnosti procesu budou využity následující ukazatelé, které byly vysvětleny v kapitole 3.2. Jedná se o ukazatele:

- Počet vad na jednotku výstupu,
- Počet vad na příležitost,
- Počet vad na milion příležitostí,
- Hodnota Sigma.

4.3.3 Zahájit sběr dat

Pro získání dat týkající se subprocesu **1.6.1 Vyčíslení exekuce** bylo nutné tento proces určitý čas sledovat a na základě získaných dat a předem určených metrik a měřicího systému určit jeho současnou výkonnost. Tento subproces byl sledován tři měsíce od 1. 12. 2016 do 28. 2. 2017. Byly stanoveny dvě metriky, a to doba trvání vyčíslení exekuce a počet neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu. Ohledně metriky počet neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu se každý den v daném časovém období tvořily záznamy o zpracovaných žádostech na vyčíslení exekuce. Počty zpracovaných žádostí na vyčíslení exekuce za dané období je uvedeno v tabulce 12.

Tabulka 12: Počty zpracovaných žádostí na vyčíslení exekuce

Sledovaný měsíc	Počet zpracovaných žádostí
Prosinec	460
Leden	622
Únor	676

Zdroj: vlastní zpracování

Metrika doba trvání vyčíslení exekuce je čas od podání žádosti na vyčíslení exekuce do zpracování této žádosti zaměstnanci exekutorského úřadu. Následně se ze získaných časových údajů stanovila doba trvání jednotlivých činností, ze kterých se subproces **1.6.1 Vyčíslit exekuci** skládá. Měrná jednotka tohoto procesu je minuta. Vlastníkem procesu je zástupce exekutora. Tabulka 13 uvádí dobu trvání jednotlivých činností procesu.

Tabulka 13: Metrika subprocesu Vyčíslit exekuci

Číslo činnosti	Název činnosti	Popis činnosti	Metrika (minuty)	Vlastník
1	Posoudit úhrady	Jedná se o posouzení úhrad povinného, tedy určit výši již uhrazené pohledávky	1,2	Zástupce exekutora
2	Stanovit částku pro oprávněného	Dojde k určení částky, kterou dluží povinný oprávněnému	5,5	Zástupce exekutora
3	Stanovit náklady exekutora	Dojde k určení částky, kterou dluží povinný exekutorovi	5,7	Zástupce exekutora
4	Srovnat celkovou pohledávku s uhrazenou	Následuje srovnání celkové pohledávky, kterou povinný dluží, s již přijatými úhradami	0,52	Zástupce exekutora
5	Určit vymáhanou částku	Na základě porovnání celkové pohledávky povinného s již přijatými úhradami dojde k určení částky, kterou je potřeba ještě vymocit	0,32	Zástupce exekutora

Zdroj: vlastní zpracování

Doba trvání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** po sečtení jednotlivých časových údajů u jednotlivých činností je 13,24 minut. Jedná se pouze o průměrnou hodnotu, je možné tento proces vykonat za kratší, ale i delší časový úsek na základě okolností.

Metrika počet neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu byla využita na stanovení hodnoty Sigma na základě metodologie Six Sigma. Hodnota Sigma určí výkonnost daného subprocesu. Daná metodologie obsahuje ukazatele, které budou využity

pro určení hodnoty Sigma. Pro tyto výpočty bude využita tabulka 14 s počty vyřízenými žádostmi na vyčíslení exekuce a bude doplněna o počet neshod. Počet neshod vyjadřuje vadu, která se vyskytla v průběhu vykonávání činností a která zapříčinila neefektivní vykonávání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**.

Tabulka 14: Počet zpracovaných žádostí a neshod

Sledovaný měsíc	Počet zpracovaných žádostí	Počet neshod
Prosinec	460	141
Leden	622	275
Unor	676	292
Celkem	1758	708

Zdroj: vlastní zpracování

- Počet neshod na jednotku

Tento ukazatel určí průměrný počet všech neshod k celkovému počtu zpracovaných příkazů za dané období a určí se tak průměrný výskyt neshod. Bude se vycházet z dat týkajících se počtu zpracovaných žádostí za dané období a z celkového počtu neshod. Tento počet neshod byl zaznamenáván ve stejném časovém období jako počet zpracovaných žádostí tedy v rozmezí tří měsíců. Celkový počet neshod v daném časovém období činil 708. Jedná se o neshody, které se vyskytly při vykonávání procesu týkající se zpracování žádostí o vyčíslení exekuce.

$$\text{Počet vad na jednotku: } \frac{708}{1758} = 0,4027 \text{ (40,27\%)}$$

Na základě výpočtu vyšlo, že se může očekávat v průměru výskyt jedné neshody v každé druhé až třetí jednotce.

- Počet vad na příležitost (DPO)

Účelem tohoto ukazatele je určit příležitosti výskytu vady v dokumentech týkající se uhrazení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému. Jedná se o příležitosti, které jsou důvodem vzniku vady ve zpracovaných žádostech, či by mohly být příležitostmi pro výskyt vady. Před samotným výpočtem bylo nutné stanovit seznam možných příležitostí pro výskyt vady v daných dokumentech. Jedná se o příležitosti, které se mohou vyskytnout jako vada v dokumentech, které se s každým případem mění a zpracovávají se ručně. Jedná se o dokumenty Příkaz k uhrazení nákladů, kam se zapisují celkové náklady exekutora, a Vyrozumění oprávněnému, kam se zapisuje vymožená částka pro oprávněného.

Seznam příležitostí k výskytu vady je následující:

- číslo dokumentu v exekučním spise,

- stanovené náklad exekuce,
- vymožené plnění.

Daný seznam příležitostí k výskytu vady vyjadřuje, že se v každém dokumentu můžou vyskytnout 3 vady. K výpočtu byla využita data týkající se počtu příležitostí výskytu vad v dokumentech týkající se nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému získaných pomocí zpracovaného seznamu vad, počet zpracovaných žádostí na vyčíslení exekuce, počet neshod týkající se daného souboru zpracovaných žádostí na vyčíslení exekuce.

$$\text{Počet vad na příležitost: } \frac{708}{1758 * 3} = 0,1342 \text{ DPO (13,42 \%)}$$

Pravděpodobnost výskytu vad odpovídá 13,42 %. To znamená, že 0,1342 DPO vyjadřuje pravděpodobnost výskytu vady vztažený na celkový počet příležitostí k výskytu vady, který byl stanoven jako seznam příležitostí k výskytu vady k celkovému rozsahu souboru a odpovídá 13,42 %.

- Počet vad na milion příležitostí (DPMO)

Tento ukazatel převede pouze hodnotu určenou pomocí ukazatele DPO na hodnotu, která určuje počet vad, který nastane při jednom milionu příležitostí. Výsledek tohoto ukazatele se potom využije pro určení hodnoty Sigma.

$$\text{Počet neshod na milion příležitostí: } 0,1342 * 10^6 = 134\,200 \text{ DPMO}$$

Výsledek ukazatele tedy znamená, že 134 200 je počet vad, který nastane při jednom milionu příležitostí.

- Stanovení hodnoty Sigma

Pro stanovení hodnoty Sigma se vychází z výsledku stanoveného ukazatelem DPMO a převodem této hodnoty pomocí konverzní tabulky Sigma. Pomocí získané hodnoty z konverzní tabulky Sigma se určí výkonnost daného procesu.

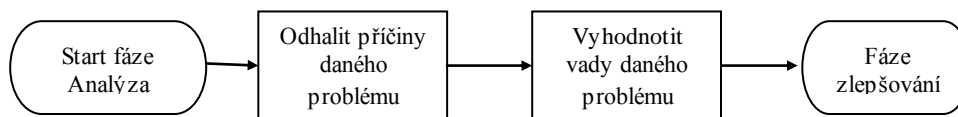
Pomocí konverzní tabulky Sigma byla stanovena hodnota 2,6 Sigma a výkonnost daného procesu je 86,97 %. Optimální hodnota Sigma, které by procesy měly dosáhnout, je kolem 3 Sigma. Dle [18] by měla být úroveň výkonnosti procesu na hodnotě 4 Sigma. Na základě stanoveného cíle, tedy zkvalitnění procesu, jehož dílčí činnosti se týkají stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému a tím zefektivnit hlavní proces, a to proces **Výkon exekuční činnosti**. V dalších fázích bude stanoven pouze návrh, jak by této hodnoty mohlo být dosaženo.

Vyhodnocení sběru dat

Výsledkem této fáze bylo charakterizovat současný stav zkoumaného subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** z hlediska výkonnosti. První metrika, doba trvání vyčíslení exekuce, podala dobu trvání zkoumaného subprocesu. Doba trvání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** od podání žádosti zákazníkem do zpracování této žádosti činí 13,24 minut. Druhá metrika, počet neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu, podala výkonnost současného subprocesu **1.6.1. Vyčíslit exekuci**. Pomocí výpočtů vyšlo, že se může očekávat výskyt jedné neshody v každé druhé až třetí položce. Tyto výsledky nejsou příznivé, jedná se o velký počet neshod, které by mohly být důvodem vad vyskytujících se v daných dokumentech. Je nutné, aby v této oblasti subproces probíhal bezchybně. Následně byl stanoven seznam vad jako příležitosti k výskytu vady v dokumentech. Pravděpodobnost výskytu vady byla 13,42 %, která se vztahovala na celkový sledovaný soubor. Jak již bylo zmíněno, je nutné, aby tento subproces probíhal bezchybně a tím by také pravděpodobnost výskytu vady měla být skoro nulová či žádná.

4.4 Fáze Analýza

Fáze Analýza se skládá z kroků, které jsou uvedeny na obrázku 18. Prvním krokem bude odhalit, jaké příčiny jsou důvodem problému definovaného v předchozích fázích. K této identifikaci bude využit nástroj Ishikawův diagram spolu s metodou 5x „Proč?“. Nástroj Ishikawův diagram je dobré využít při spolupráci s týmem, kde se využívá brainstorming. Ishikawův diagram má dobrou vykazovací schopnost a není náročný na pochopení. Díky těmto důvodům byl tento nástroj vybrán pro fázi Analýza. Metoda 5x“Proč?“ se využívá spolu s Ishikawův diagramem pro odhalení kořenových příčin problému. Druhým krokem bude nutné vyhodnotit kritické příčiny získané pomocí Ishikawova diagramu a metody 5x „Proč?“. Následně budou analyzovány neshody, které byly zjištěny ve fázi Měření vyskytující se v subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** a budou určeny neshody, které jsou nejvíce závažné. K této problematice bude vybrán Paretův diagram. Byl vybrán na základě toho, že pracuje s diskrétními kategorickými hodnotami.



Obrázek 18: Kroky fáze Analýza

Zdroj: upraveno podle[22]

4.4.1 Odhalit příčiny daného problému

Ke stanovení příčin důsledků byly využity dva nástroje a to Ishikawův diagram a metoda 5x „Proč?“. K tomuto problému byla využita skupina lidí skládající se ze šesti zaměstnanců exekutorského úřadu a komunikovalo se s nimi pomocí brainstormingu. Ishikawův diagram byl využit na základě odhalení příčin problémů, které jsou důvodem problému „neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“ subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**. Metoda 5x „Proč?“ byla využita jako doplňující metoda k diagramu Ishikawův, která měla hlouběji porozumět a zamyslet se nad danými příčinami a stanovit tak kořenové příčiny.

Výsledek je graficky znázorněn pomocí softwarového nástroje MS Visio, výsledný obrázek je uveden, viz Příloha C. Jako důsledek byl stanoven problém „neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“, který byl určen již v předchozích fázích. Nyní bylo nutné stanovit příčiny tohoto problému. Vymezily se hlavní kategorie problému. Za kategorie byly stanoveny Oprávněný, Personál, IS, Informace, Banka. K jednotlivým kategoriím pomocí brainstormingu a metody 5x „Proč?“ byly stanoveny příčiny.

U zvolené kategorie Oprávněný, byly zvolené příčiny jako chybně vedené informace o oprávněném, to je zapříčiněno buď tajením informací ze strany oprávněného či informace požadované exekutorským úřadem byly sděleny chybně. U kategorie Personál byly zvoleny příčiny týkající se přehlédnutí informace, kdy zaměstnanec na základě rozsáhle problematiky může některé informace vedené v konkrétním spise přehlédnout. Další příčinou této kategorie byla změna v zákoně. Jedná se o oblast, kde změna zákona je běžná, zaměstnanci však tuto změnu nemusí zpozorovat, či na ni nejsou upozorněni. Další příčinou této kategorie je chybně zadávaná vymáhaná částka do informačního systému, kterou zanáší zaměstnanec nebo může dojít ke špatně sdělené informaci soudem či oprávněným. U kategorie Informační systém byly zvoleny příčiny daného problému jako neschopnost informačního systému stanovovat náklady exekutora a peněžní částku pro oprávněného automaticky. Další příčinou je chybné uvádění úhrad u jednotlivých spisů na základě špatného uváděného variabilního symbolu u úhrad, které byly vedené a vyexportované z internetového bankovníctví. Další příčinou je chybné převádění peněžní částky z IS Aura do internetového bankovníctví, což je zapříčiněno nepropojením IS Aura s internetovým bankovníctvím. Další kategorie jsou Informace, kde zvolenými příčinami problému bylo utajování informací třetí osobou a tím exekutorský úřad nemusí mít podstatné a důležité informace k dispozici. Další příčinou problému bylo chybné

sdělování variabilního symbolu subjekty, které zasílají úhrady na základě snížení pohledávky. Poslední kategorií byla stanovena Banka, kde příčinou bylo určeno neodůvodněné držení peněz povinného. Na základě těchto všech příčin není možné vykonávat subproces **1.6.1 Vyčíslit exekuci** efektivně.

Následně pomocí brainstormingu se vedla diskuze o důležitosti daných příčin, které se podílejí na dané problematice kritickým vlivem. Na základě metody 5x "Proč?" a Ishikawa diagramu vyšly jako kritické příčiny daného problému „neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“ tyto:

- neschopnost IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky oprávněnému,
- nepropojenost IS Aura s internetovým bankovníctvím,
- přehlédnutí informace zaměstnancem.

4.4.2 Vyhodnotit neshody daného problému

K vyhodnocení neshod vyskytující se při vyčíslování exekuce se využil Paretův diagram. Vycházelo se ze získaných výsledků z fáze Měření, a to ze stanovené metriky počet neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu. Zaměřením tohoto diagramu bylo na zjištěné neshody, které se mohou vyskytnout při vykonávání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**. Nyní tyto neshody byly rozděleny na kategorie. Byla sestavena tabulka 15 jednotlivých kategorií neshod a k nim uveden celkový počet neshod. Následně z těchto dat byl vytvořen graf, který je uveden na obrázku 19. Graf zobrazuje absolutní četnost a relativní kumulovanou četnost stanovených neshod. Pomocí tohoto diagramu došlo k identifikaci nejzávažnějších kategorií neshod, které negativně působí na kvalitu vykonávání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**.

Byly stanoveny kategorie neshod pojmenované písmeny od A do E, které obsahují určité neshody:

- **A - odměna exekutora:** IS Aura uvádí chybnou částku, co se týče odměny exekutora a musí se přepočítat.
- **B - úroky a penále:** Tato neshoda uvádí rozdílnost v úrocích a penálech, které vede exekutorský úřad a jiný institut například banka, které je povinná osoba zavázaná splatit svůj závazek. Tyto úroky či penále musí exekutorský úřad vypočítat ručně, a pokud to bude vyžadováno, zaslat je ke schválení danému institutu.
- **C - chybně uvedená částka v souboru určený pro oblast řízení financí:** Neshoda se pojí s příčinou nepropojení IS Aura s internetovým bankovníctvím. Tuto neshodu je možné do internetového bankovníctví zanést po určení nákladů exekutora a peněžní

částky oprávněnému, kdy zaměstnanci finančního oddělení tyto částky přepisují do souboru MS Excel spolu s bankovním účtem, kam má být částka odeslána, a soubor odevzdává vedení úřadu, které má na starosti řízení financí. Vedení následně tyto informace ručně přepisuje do internetového bankovníctví. Tento problém se už týká řídicího procesu Řízení financí. V obou případech může docházet k neshodám při přepisování částek.

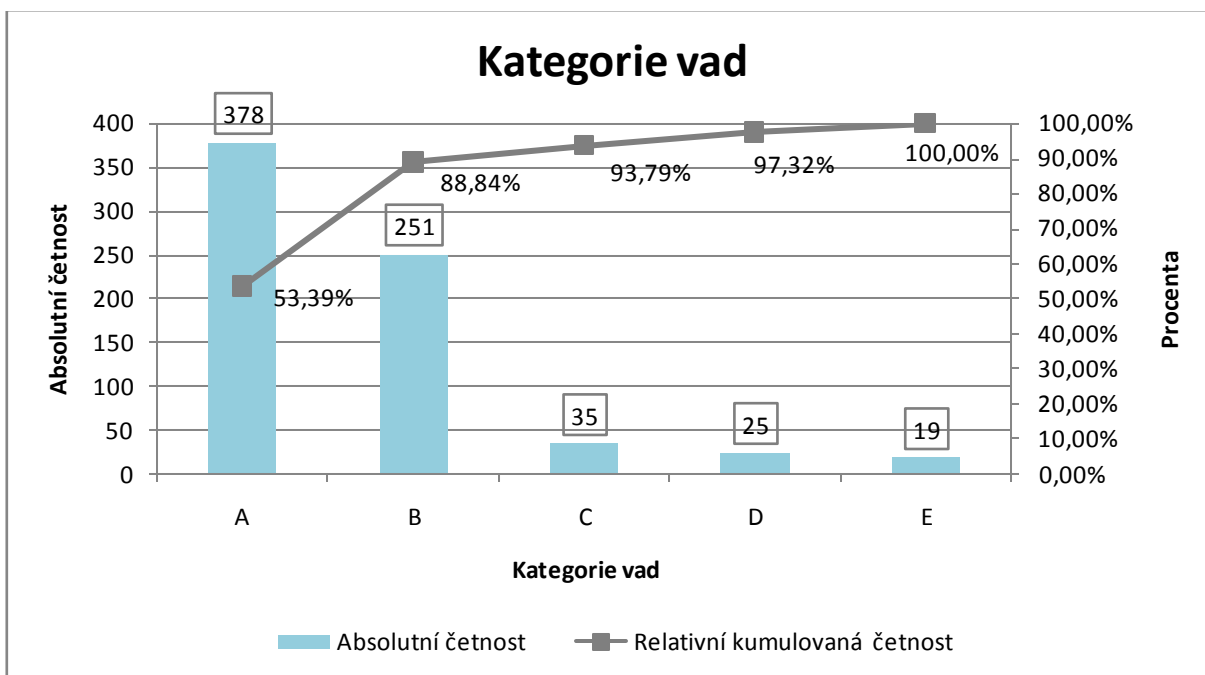
- **D - uvedené úhrady:** Tato neshoda se vztahuje na chybně uvedené úhrady v IS Aura u jednotlivých spisů, může se jednat o chybně uvedenou částku či uvedené datum, a následně je nutné tyto úhrady dohledat.
- **E - vedené informace o subjektech:** Neshoda určuje jakékoli informace o oprávněné či povinné osobě, které jsou vedené v IS Aura a byly získány v průběhu výkonu exekuční činnosti. Pokud se najde takováto neshoda, je nutné ji dohledat v příchozích dokumentech či vyzvat na pomoc jiné instituce.

Tabulka 15: Absolutní a relativní četnost stanovených kategorií neshod

Typy vad	Absolutní četnost	Relativní četnost
A	378	53,39%
B	251	35,45%
C	35	4,94%
D	25	3,53%
E	19	2,68%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 19 znázorňuje relativní četnosti jednotlivých kategorií neshod.



Obrázek 19: Graf popisující kategorie neshod

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě obrázku 19 je zřejmé, že je nutné se zaměřit na kategorie neshod:

- A – odměna exekutora,
- B – úroky a penále,

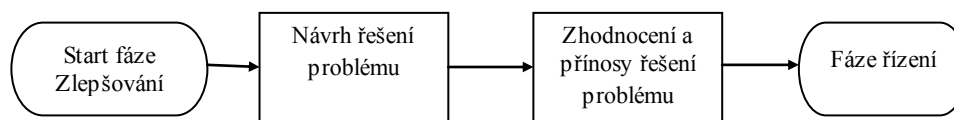
K identifikaci nejzávažnějších kategorií neshod došlo na základě pravidla 80/20, na které je postaven Paretův diagram.

Diagram je založen na pravidle 80/20, to znamená, že 80 % problémů je způsobeno z 20 % příčin. Na základě relativní kumulativní četnosti se určí nejčastější kategorie neshod, které mají za následek daný problém. Pokud relativní kumulativní četnost dosáhne 80 %, do tohoto bodu určuje kategorie neshod, které mají největší podíl na definovaném problému, a to neefektivní stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému, což je součástí subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**. V tomto případě se tedy jedná o neshody A, B. V tomto případě 80 % je dosaženo mezi neshody A a B, na základě tohoto problému byla neshoda B zahrnuta také do skupin nejzávažnějších kategorií neshod.

4.5 Fáze Zlepšování

Fáze Zlepšování se skládá z kroků, které jsou uvedeny na obrázku 20. Prvním krokem této fáze bude navrhnout možná řešení k danému problému. K možným návrhům pro daný problém bude využít brainstorming. Problematika bude řešena opět se skupinou šesti

zaměstnanců a se zástupcem exekutora. Následně bude vybrané řešení zhodnoceno na základě ukazatelů, které budou stanoveny zástupcem exekutora. Tato fáze se skládá i z následné implementace řešení. Na základě toho, že cílem práce je pouze stanovit návrh řešení, které by vedlo ke zlepšení procesu, se částí zabývající se implementací tato práce nebude zabývat.



Obrázek 20: Kroky fáze Zlepšování

Zdroj: upraveno podle [22]

Ve fázi Definování byl stanoven plán zlepšení, který se týkal problému „neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“. Stanoveným **cílem** tohoto problému je zkvalitnění procesu, jehož dílčí činnosti se týkají stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému a tím zefektivnit hlavní proces. Ve fázi Měření bylo zjištěno, kde se daný problém nachází. Jedná se o subproces **1.6.1 Vyčíslit exekuce**, který je součástí subprocesu Srážky ze mzdy a jiných příjmů a Příkázání pohledávky a hlavní procesu **Výkon exekuční činnosti**. Na základě identifikování problému a procesu, kde se problém nachází, bylo nutné stanovit metriky daného subprocesu pro určení výkonnosti daného subprocesu. Stanovily se dvě metriky, a to doba trvání vyčíslení exekuce a počet neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu. Bylo zjištěno, že doba trvání subprocesu je 13,24 minut. Výkonnost daného subprocesu byla stanovena na 86,97 % neboli 2,6 Sigma. Fáze Analýza určila příčiny daného problému a určila následně kritické příčiny daného problému:

- neschopnost IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky pro oprávněného,
- nepropojenost IS Aura s internetovým bankovníctvím,
- přehlédnutí informace zaměstnancem.

Pomocí Paretova diagramu byly určeny neshody, které by mohly mít podíl na neefektivním vykonávání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**. Jako kritické kategorie neshod byly stanoveny:

- odměna exekutora,
- úroky, penále.

Stanovené kritické příčiny jsou důvodem neshod, které vznikají při ověřování v průběhu procesu a neshody tak způsobují neefektivní vykonávání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**.

Nyní bude zapotřebí navrhnout taková řešení, která by splnila daný cíl „zkvalitnění procesu, jehož dílčí činnosti se týkají stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému a tím zefektivnit hlavní proces“.

4.5.1 Návrh řešení problému

Nyní je nutné navrhnout taková řešení, která by odstranila kritické příčiny problému a související vzniklé neshody. Návrh se zaměří na příčiny problému, které byly stanoveny v předchozích fázích a to:

- neschopnost IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky pro oprávněného,
- nepropojení IS Aura s internetovým bankovníctvím.

Neschopnost IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky pro oprávněného

IS Aura sice umí stanovit náklady a peněžní částku, ale není tak nastavena pro potřeby exekutorského úřadu. Někdy je možné stanovené náklady a peněžní částku IS Aura použít, ale ve většině případů je nutné tyto údaje stanovit ručně. Je to dáno tím, že položku odměna exekutora počítá IS Aura jiným způsobem než exekutorský úřad. Další neshodou, kde IS Aura není možné použít na stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému je v oblasti úroků a penálech. Zaměstnanci exekutorského úřadu si tyto informace musí v některých případech dopočítat sami. Návrhem pro odstranění této příčiny by bylo možné sestavit pomocí MS Excel soubor, který by zaměstnancům poskytoval postup pro stanovení nákladů exekutora a peněžní částky pro oprávněného. Bylo by nutné pouze vyexportovat soubor z IS Aura, který by obsahovat úhrady do určitého data, které byly zaslány ze strany povinné osoby pro snížení pohledávky. Dalšími povinnými údaji, pro výpočet nákladů exekutora a peněžní částky pro oprávněného by se lišily podle toho, zda daná pohledávka je úročená/penalizovaná či není. Pokud by byla úročená, bylo by nutné do souboru zadat položky: jaký je úrok z prodlení, částku pro výpočet úroku a od jakého dne dojde k připsání úroku. Tyto položky jsou obsaženy v dokumentu Návrh oprávněného. Pokud by byla částka penalizovaná, bylo by nutné z dokumentu Návrh oprávněného vedeného v IS Aura doplnit do souboru MS Excel položky týkající se výše penále v procentech, částku pro výpočet penále, od jakého dne má dojít k připsání penále a do kdy má dojít k výpočtu penále.

Postup při sestavování nákladů exekutora a peněžní částky pro oprávněného pomocí souboru MS Excel:

- Porovná se uhrazená částka s vymáhanou částkou v IS Aura.
- Vyexportují se úhrady do souboru MS Excel do záložky **Úhrady** s datem přijetí od povinného z IS Aura.
- Do záložky **Úhrady** v souboru MS Excel se zapíše Vymáhaná částka do určené buňky, částka je vedena v IS Aura.
- Zjistí se, zda je vymáhaná částka úročená, penalizovaná či nikoliv, pokud vymáhaná částka je úročená či penalizovaná, ze záložek v MS Excel se vybere buďto záložka **Úroky** či **Penále**.
 - Záložka **Úroky**:
 - Vyplní se položky v dané záložce jako úrok z prodlení, částka pro výpočet úroků, připsání úroků ode dne do vymezených buněk. Tyto údaje jsou v dokumentu **Návrh oprávněného**, který je veden v IS Aura.
 - Úroky se v daných časových intervalech mohou měnit, proto je nutné nadefinovat změnu úroků v daném období. Změny úroků jsou k dispozici v dokumentu **Návrh oprávněného**, který je veden v IS Aura.
 - Vytvoří se jednotlivé částky úročení a suma úroků, která se zobrazí ve vymezené buňce.
 - Záložka **Penále**:
 - Vyplní se položky v dané záložce jako výše penále, částka pro výpočet penále, připsání penále ode dne do vymezených buněk. Tyto údaje jsou v dokumentu **Návrh oprávněného**, který je uložen v IS Aura. Do položky do dne se vyplní datum, do kterého se má vymáhaná částka penalizovat. Je to den, kdy dojde k vyčíslení exekuce a případnému zaplacení celé vymáhané částky.
 - Vytvoří se jednotlivé částky penále a suma penále, které se zobrazí ve vymezené buňce.
- V záložce **Výpočet** se z položky **Úroky/Penále** vybere, zda je vymáhaná povinnost úročená, penalizovaná či nikoliv.
- Úroky či penále se přičtou k uhrazené částce.
- Určí se **peněžní částka oprávněnému**.
- Peněžní částka určená pro oprávněného se zaokrouhlí na stovky nahoru.
- Určená odměna exekutora se zaokrouhlí na desítky nahoru.
- K dané odměně exekutora se přičtou náklady exekutora, které se liší podle počtu účastníků exekučního řízení. Z položky **Náklady exekutora** se vybere částka:

- je-li jeden oprávněný a povinný náklady exekutora činí 3 500 Kč,
 - jsou-li dva oprávnění, či dva povinný, zvyšují se náklady exekutora o 30 %, tedy se náklady exekutora zvýší na 4 550 Kč,
 - je-li více účastníků exekučního řízení jak na straně oprávněných či povinných, zvyšují se náklady exekutora o 50 %, tedy se náklady exekutora zvýší na 5 250 Kč.
- Stanoví se náklady exekutora bez DPH.
 - Vypočítá se DPH, které činí 21 %, určené ze součtu odměny exekutora a nákladů exekutora.
 - Po sečtení **odměny exekutora, nákladů exekutora a DPH 21 %** jsou určeny **Celkové náklady exekutora**.

Po sečtení celkových nákladů exekutora a celkové pohledávky oprávněného je určena **Celková vymáhaná povinnost**, po odečtených úhradách od celkové vymáhané povinnosti se vypočte částka, kterou je povinný nucen splatit.

Příklad na vyčíslování exekuce na základě souboru MS Excel bude uveden, viz Příloha D.

Nepropojenost IS Aura s internetovým bankovníctvím

IS Aura a internetové bankovníctví využívané exekutorským úřadem jsou částečně propojené. Toto propojení se týká přijatých úhrad na účet od povinných osob a jsou následně exportované do IS Aura. Toto propojení by bylo vhodné i v oblasti stanoveného problému, který se týká neefektivního stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému. Tato příčina „nepropojenost IS Aura s internetovým bankovníctvím“ vyvolává neshodu „chybně uvedená částka v souboru určený pro oblast řízení financí“, která již byla charakterizovaná v kapitole 4.4.2. Tato neshoda nebyla stanovena jako kritická. Příčina, která vyvolává problém „neefektivní vykovávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“, už je součástí dvou procesů a to procesu **Výkon exekuční činnosti**, který je stanoven jako hlavní proces, a procesu Řízení financí, který je součástí řídicích procesů. Návrh zlepšení se tedy bude týkat importu veškerých denních plateb z IS Aura do internetového bankovníctví. Tímto návrhem by došlo k odstranění chybovosti, která se týkala ručního přepisování nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému do souboru MS Excel, tato činnost je součástí subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**, a následného přepisu částek do internetového bankovníctví, což je součástí řídicího procesu Řízení financí.

Jak již bylo uvedeno, tato příčina se pojí i s řídicím procesem Řízení financí. Tato příčina v subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** vyvolává jednu neshodu, a to chybně uváděné částky

v souboru určeném pro oblast řízení financí, která však nebyla stanovena jako kritická. Tato příčina se spíše pojí s řídicím procesem Řízení financí. I přesto, že tato práce se zabývá pouze hlavním procesem, bylo požadavkem zástupce exekutora, aby se práce na tuto příčinu také zaměřila.

Následně tato problematika byla řešena s poskytovatelem informačního systému Aura. Tento problém se týká sekce Bankovní příkazy, která je součástí informačního systému Aura. Pokud by chtěl exekutorský úřad využívat sekci Bankovní příkazy, stačí kontaktovat poskytovatele IS Aura, který mu poskytne licenci na využívání dané sekce. Tato licence je zdarma, exekutorský úřad pouze sdělí využívanou banku poskytovateli a následně pro tuto banku bude povolena licence a je možné vytvářet bankovní příkazy. Nebude nutné nic instalovat, proběhne pouze aktualizace IS.

Postup tvorby bankovních příkazů by byl následující:

Vytvoření platby

U každého exekučního spisu se vede záložka Platby. Jedná se o odchozí finanční prostředky z daného exekučního spisu.

1. Zvolí se nabídka pro vytvoření nové platby na kartě Platby.
2. Zvolí se bezhotovostní platba.
3. Vyplní se požadované údaje, jako plátce, příjemce, z jakého účtu se platba odesílá, na jaký účet se platba zasílá, částka, datum vytvoření platby, číslo exekučního spisu, informace týkající se konkrétní banky, kam bude zaslán bankovní příkaz.

Bankovní příkaz

Bankovní příkazy se budou tvořit na základě záložky Platby, které jsou vedeny u každého exekučního spisu. Pro tvorbu bankovního příkazu by bylo možné vybrat pouze ty položky, u kterých je nutné vytvořit bankovní příkaz.

4. V Bankovních příkazech by se vybraly požadované platby.
5. Jednotlivé platby by tak obsahovaly datum vytvoření bankovního příkazu, číslo příkazu a datum splatnosti.
6. Následně by se v sekci vybralo tlačítko Vytvořit a GPC, které by vytvořilo elektronický příkaz pro odeslání do banky ve formátu GPC.

U jednotlivých plateb by byl obsažen variabilní symbol, který se odvíjí od daného exekučního spisu. Variabilní symbol má daný svůj formát, pokud by došlo k zanesení mezer

do variabilního symbolu, dojde k jejich odstranění při generování bankovního příkazu. Toto odstranění bude provádět IS Aura automaticky.

Sloučení plateb (GPC formát)

Při převodu platby do banky vznikají exekutorovi náklady za položku, pro úsporu by bylo možné vytvořit sloučené platby. Tato nabídka Slučování plateb pro stejného příjemce do jedné by byla možná při exportu bankovních položek do GPC. Příjemci tak dorazí jedna souhrnná částka.

7. Při exportu se zobrazí formulář Dávková úloha a zvolila by se nabídka Slučování plateb pro stejného příjemce do jedné.

Pro výběr nejvhodnějších varianty pro řešení problému nebylo nutné využívat problematiku vícekritériálního rozhodování. Tato řešení jsou maximálně reálná a mají největší šanci na úspěch v daném exekutorském úřadě.

4.5.2 Zhodnocení a přínosy navrženého řešení

Byla navržena dvě řešení pro odstranění problémů „neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“ a splnění cíle uvedeného v závěru kap. 4.2.3 „zkvalitnění procesu, jehož dílčí činnosti se týkají stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému a tím zefektivnit hlavní proces“. Zkvalitněným procesem je subproces **1.6.1 Vyčíslit exekuci**, který je součástí hlavního procesu **Výkon exekuční činnosti**.

Prvním navrhnutým řešením bylo vytvoření souboru pomocí MS Excel, který by usnadnil práci při výpočtu nákladů exekutora a peněžní částky pro oprávněného. Tento návrh by dále měl zkvalitnit a urychlit provádění subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** a tím zkvalitnit hlavní proces **Výkon exekuční činnosti**. Díky návrhu by se sice neodstranila příčina týkající se neschopnosti IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky pro oprávněného, ale odstranily by se neshody, které tato příčina vyvolává. Jednalo by se o neshody u výpočtu odměny exekutora, které stanovuje IS Aura, a určení úroků a penále. Tímto návrhem, by se náklady exekuce ihned počítaly pomocí souboru a nedocházelo by tak k přepočítávání nákladů exekuce při vyčíslování exekuce a odstranila by se tak chybovost ve stanovování úroků a odměny exekutora. Nevýhoda tohoto řešení by mohla nastat, pokud by se řešil složitější případ, který by bylo nutné vyčíslovat jiným způsobem, a byly by k tomu případu nutné provést takové operace, které při běžném vyčíslování exekuce nejsou potřeba. Tyto případy však nastávají pouze v 15 % případů, a tedy pomocí tohoto návrhu na řešení by bylo

možné řešit 85 % případů. Na snížení chybovosti a neefektivnosti v oblasti stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému, by tedy mělo největší vliv výpočet úroků či penále a odměny exekutora pomocí souboru MS Excel.

Druhým navrženým řešením by bylo pořízení licence, která by propojila IS Aura s internetovým bankovníctvím. Tento návrh by měl zkvalitnit a urychlit veškeré procesy a činnosti v rámci exekutorského úřadu, které se pojí s financemi. Tento návrh by vyřešil i problém, který daná práce řeší a splnil by zadaný cíl „zkvalitnění procesu, jehož dílčí činnosti se týkají stanovení nákladů exekutora a peněžní částky pro oprávněného a tím zefektivnit hlavní proces“. Došlo by ke zkvalitnění hlavního procesu, snížila by se chybovost a urychlilo by se provádění subprocessu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** a tím by se zkvalitnil hlavní proces **Výkon exekuční činnosti**. Tento návrh by zpřesnil a poskytl větší dostupnost dat, docházelo by k bezchybnému uvádění plateb do internetového bankovníctví. Došlo by k zefektivnění a větší využitelnosti IS Aura. Díky návrhu by se odstranila příčina týkající se nepropojení IS Aura s internetovým bankovníctvím a odstranily by se tak neshody v oblasti chybně uváděných částek jak ze strany zaměstnanců finančního oddělení vykonávající subprocess **1.6.1 Vyčíslit exekuci**, tak ze strany vedení, který se zabývá řízením financí. Zaměstnanci exekutorského úřadu by se tak nemuseli zabývat ručním přepisováním plateb, ale stačil by pouze import dat do internetového bankovníctví. Stále by docházelo k ručnímu přepisu určitých částek do záložky Platby, které jsou vedené u každého exekučního spisu v IS Aura, ale došlo by ke snížení počtu prepisů, týkající se zadání určité částky do internetového bankovníctví. Odstranila by se tak činnost spojená s přepisem jednotlivých částek do souboru MS Excel a následný přepis částek pomocí tohoto souboru do internetového bankovníctví. V tomto souboru jsou vedené i účty, na které se daná platba má převést. Díky tomuto řešení by se tak odstranila možná chybovost při přepisu čísel účtu do internetového bankovníctví. Na snížení chybovosti a neefektivnosti v oblasti stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému, by tedy mělo největší vliv import plateb do internetového bankovníctví z IS Aura týkající se nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému.

Přínosy

Přínosy návrhu daného řešení jsou zhodnoceny podle kritérií: času, nákladů, výkonnosti. Bude se jednat pouze o odhadované změny. Z hlediska času, by na základě tohoto návrhu na odstranění problému „neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“ mohlo dojít ke snížení časové náročnosti při stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému. Ve fázi Měření bylo zjištěno, že celkový

čas na vyčíslení exekuce se pohyboval kolem 13,24 minut. Tabulka 16 uvádí možné časové změny při zavedení tohoto návrhu řešení. Tučně zvýrazněné časové údaje znázorňují činnosti, u kterých by došlo ke snížení doby vykonávání.

Tabulka 16: Nové časové hodnoty subprocesu Vyčíslit exekuci

Číslo činnosti	Název činností	Popis činnosti	Metrika původní (minuty)	Metrika po změně (minuty)	Vlastník
1	Posoudit úhrady	Jedná se o posouzení úhrad povinného, tedy určit výši již uhrazené pohledávky	1,2	1,2	Zástupce exekutora
2	Stanovit částku pro oprávněného	Dojde k určení částky, kterou dluží povinný oprávněnému	5,5	0,5	Zástupce exekutora
3	Stanovit náklady exekutora	Dojde k určení částky, kterou dluží povinný exekutorovi	5,7	0,5	Zástupce exekutora
4	Srovnat celkovou pohledávku s uhrazenou	Následuje srovnání celkové pohledávky, kterou povinný dluží, s již přijatými úhradami	0,52	0,10	Zástupce exekutora
5	Určit vymáhanou částku	Na základě porovnání celkové pohledávky povinného s již přijatými úhradami dojde k určení částky, kterou je potřeba ještě vymocit	0,32	0,10	Zástupce exekutora

Zdroj: vlastní zpracování

Doba trvání subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** po sečtení jednotlivých časových údajů u jednotlivých činností by mohla činit 2,5 minuty. Oproti původní hodnotě, která byla stanovena na 13,24 minut, se časový úsek na vyčíslení exekuce odhadem může snížit až o 80 %.

Jedná se pouze o odhad doby trvání tohoto subprocesu po zavedení daného návrhu. Zaměstnanci finančního oddělení vyčíslí v průměru 25 exekucí za den, vyčíslit exekuci jim zabere v průměru 13,24 minut, což zabere denně 5 hodin práce. Na základě tohoto návrhu, kdy by se vyčíslování provádělo pomocí souboru MS Excel, by průměrný počet vyčíslených exekucí za den mohl vrůst. Pokud by však svůj denní limit vyčíslených exekucí nechali stejný, tedy 25 vyčíslených exekucí za den, celková práce spojená s vyčíslováním exekucí by trvala odhadem 1 hodinu. K tomuto snížení by vedl návrh řešení, co se týče vyčíslování exekuce pomocí MS Excel. Návrh řešení, který směřoval k propojení IS Aura s internetovým bankovníctvím, by časově neovlivnil. Tento návrh by však mohl ovlivnit z časového hlediska proces Řízení financí, kde na základě návrhu propojení IS Aura s internetovým bankovníctvím by činnost zadávání částek nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému

do internetového bankovníctví přesunuly do subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci** a časová náročnost procesu Řízení financí by se snížila. Na základě tohoto návrhu by mohlo dojít ke snížení časové vytíženosti zaměstnanců finančního oddělení. V současné době, pokud nestihli svůj denní limit zpracování návrhu na vyčíslení exekuce, museli tuto práci vykonávat mimo pracovní dobu. Díky tomuto návrhu by došlo ke snížení časové náročnosti při vykonávání vyčíslování exekuce a zaměstnanci by svůj denní limit zpracovaných žádostí na vyčíslení exekuce vykonávali pouze v pracovní době.

Co se týče nákladů, tento návrh by nesnížil a ani nezvýšil náklady exekutorského úřadu. Využívání návrhu by nepřineslo žádné zvýšení finančních nákladů. Jak již bylo zmíněno, vytvořený soubor MS Excel je finančně nenáročný a zavedení licence na propojení IS Aura s internetovým bankovníctvím je zdarma.

Z hlediska výkonnosti, s kterou se pojí chybovost, by se ukazatel výkonnosti zvýšil. Na základě těchto návrhů na zlepšení by došlo ke zvýšení výkonnosti subprocesu **1.6.1 Vyčíslit exekuci**. Po konzultaci s pracovníky exekutorského úřadu by se snížily neshody odhadem o 85 %. Pomocí hodnoty Sigma je možné určit, jaká by mohla být výkonnost subprocesu při zavedení daných návrhů na zlepšení. Z původních neshod, které činily v počtu 708 za sledované tři měsíce, by se odhadem mohly snížit o 85 % a to na 107 neshod jak uvádí tabulka 17. Následně bude vypočítaná nová odhadovaná hodnota Sigma.

Tabulka 17: Počet neshod - nové odhady

Sledovaný měsíc	Počet zpracovaných žádostí	Počet neshod	Snížené neshody o 85 %
Prosinec	460	141	22
Leden	622	275	41
Únor	676	292	44
Celkem	1758	708	107

Zdroj: vlastní zpracování

- Počet neshod na jednotku

$$\text{Počet vad na jednotku: } \frac{107}{1758} = 0,06 \text{ (6 \%)}$$

Na základě výpočtu vyšlo, že se může očekávat v průměru výskyt jedné neshody v každé 16 až 17 jednotce, oproti současnému výskytu jedné neshody v každé druhé až třetí jednotce.

- Počet vad na příležitost (DPO)

Daný seznam příležitostí k výskytu vady se nemění, stále je tu možnost, že tyto položky budou uvedeny chybně. Seznam příležitostí k výskytu vady je následující: číslo dokumentu v exekčním spise, stanovené náklady exekuce, vymožené plnění.

$$\text{Počet vad na příležitost: } \frac{107}{1758 * 3} = 0,02 \text{ DPO (2 \%)}$$

Pravděpodobnost výskytu vad by odpovídala 2 %. To znamená, že 0,02 DPO vyjadřuje pravděpodobnost výskytu vady vztažený na celkový počet příležitostí k výskytu vady, který byl stanoven jako seznam příležitostí k výskytu vady k celkovému rozsahu a odpovídá 2 %, oproti původní pravděpodobnosti výskytu vad 13,42 %.

- Počet vad na milion příležitostí (DPMO)

$$\text{Počet neshod na milion příležitostí: } 0,02 * 10^6 = 20\,000 \text{ DPMO}$$

Výsledek ukazatele tedy znamená, že 20 000 je počet vad, který nastane při jenom milionu příležitostí.

- Stanovení hodnoty Sigma

Pomocí konverzní tabulky Sigma byla stanovena hodnota 3,5 Sigma a výkonnost daného subprocesu by byla 97,73 %. Oproti původním hodnotám, které stanovily hodnotu Sigma na 2,6 a výkonnost daného procesu na 86,97 %, by došlo ke zvýšení výkonnosti subprocesu a dosažení optimální hodnoty Sigma, která by se měla pohybovat, aby byl proces na správné úrovni výkonnosti, kolem hodnoty 3 Sigma. Došlo by tedy ke snížení časové náročnosti vykonávání vyčíslení exekuce na 2,5 minuty, což by zapříčiněno vykonávat stejný počet vyčíslení exekuce za 1 hodinu v rámci pracovní doby. Zaměstnanci by svoji práci nemuseli vykonávat mimo pracovní dobu a snížila by se časová náročnost procesu Řízení financí. Z hlediska nákladovosti by tento návrh na zlepšení náklady nezvýšil a ani nesnížil. Co se týče výkonnosti, snížil by se počet neshod odhadem o 85 % a výkonnost subprocesu by se zvýšila na 3,5 Sigma, oproti původním 2,6 Sigma. Změny v rámci namodelovaného diagramu subprocesu **1.6.1 Vyčíslení exekuce** by nebyly žádné. Veškeré činnosti by zůstaly stejné a diagram by se tedy nezměnil.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo pomocí nástrojů procesního modelování a vhodných metrik podat přehled činností vybrané firmy. Identifikovat hlavní a podpůrné procesy, dále zjistit slabé stránky těchto procesů a navrhnout zlepšení. V případě doporučení změny či pořízení IS aplikovat znalosti z vícekritériálního rozhodování.

V první části se práce zaměřila na vysvětlení problematiky procesního řízení. Byl zde vysvětlen pojem proces, procesní řízení, charakteristika a dělení procesů. Bylo zde vysvětleno zlepšování podnikových procesů a metodologie, které se touto problematikou zabývají. Následně byl uveden důvod výběru konceptu metodologie Six Sigma.

V další části práce byly vysvětleny metody a standardy pro modelování procesů a nástroje, pomocí kterých je možné procesy namodelovat. Ze standardů byl vybrán standard BPMN pro modelování procesů a to pomocí diagramu BPD ve vybraném nástroji Adonis.

Následující kapitola se zaměřila na popis fází cyklu DMAIC, který byl využit na dosažení cíle práce. Tento cyklus je součástí metodologie Six Sigma. Byly zde vysvětleny fáze Definování, Měření, Analýza, Zlepšování, Řízení a k nim využívané nástroje, které pak byly použity v dalších částech práce.

Poslední kapitola se zaměřila na exekutorský úřad, který byl předmětem této práce. V první části byl exekutorský úřad popsán a sestavena jeho organizační struktura. Pomocí vybraného cyklu DMAIC z metodologie Six Sigma byla práce rozdělena na několik fází. První fáze Definování se zaměřila na sestavení přehledu procesů organizace a jejich rozdělení na hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Dále se fáze zaměřila na definování problémů na základě zjištěných požadavků zaměstnanců pomocí Hlasu zákazníka a následného zpracování pomocí nástrojem CTQs. Následně došlo k určení relativní důležitosti těchto požadavků pomocí Kano modelu, který určil nejdůležitější požadavek. Tím bylo rychlejší a kvalitnější zpracování financí v IS Aura. Došlo k podrobnému popisu tohoto problému, který se týkal neefektivního využívání IS Aura v oblasti financí, který byl následně blíže specifikován na neefektivní vykonávání činností týkající se stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému. Došlo ke stanovení cíle „zkvalitnění procesu, jehož dílčí činnosti se týkají stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému a tím zefektivnit hlavní proces“. Ve fázi Měření byly pomocí procesního modelování zmapovány procesy, které vytvořily přehled činností v dané organizaci. Na základě zmapování procesů bylo zjištěno, kde se problém „neefektivní stanovení nákladů exekutora a peněžní částky oprávněnému“ nacházel. Jednalo se

o subproces **1.6.1 Vyčíslit exekuci**. K tomuto subprocesu byly stanoveny metriky, pomocí kterých se měla určit výkonnost subprocesu. Bylo zjištěno, že doba trvání subprocesu je 13,24 minut a výkonnost procesu 86,97 %, která byla určena pomocí hodnoty Sigma 2,6. Ve fázi Analýza bylo cílem odhalit příčiny stanoveného problému. K této problematice byly využity nástroj Ishikawův diagram a metoda 5x „Proč?“. Mezi kritické příčiny patřila neschopnost IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky oprávněnému, nepropojenost IS Aura s internetovým bankovníctvím, přehlédnutí informace zaměstnancem. Následně byly analyzovány neshody, zjištěné ve fázi Měření, které jsou následkem stanovených příčin. Neshody byly analyzovány pomocí Paretova diagramu, který určil, na které neshody bylo nutné se zaměřit. Jednalo se o kategorii neshod A - odměnu exekutora a B - úroky a penále, které byly blíže definované v kapitole 4.4.2. Následovala fáze Zlepšování, kde byla navržena řešení, která by odstranila kritické příčiny problému a související vzniklé neshody s danou příčinou. K příčině „neschopnost IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky oprávněnému“ byl navržen export dat z IS Aura do MS Excel a výpočet pro určení odměn exekutora, výši úroků a penále. Tento návrh by mohl odstranit neshody ohledně výpočtu odměn exekutora, úroků a penále. Tím by se sice neodstranila neschopnost IS Aura stanovit náklady exekutora a peněžní částky oprávněnému, ale odstranily by se výpočty, které je nutno provádět ručně. K příčině „nepropojenost IS Aura s internetovým bankovníctvím“ bylo navrženo propojení IS Aura s internetovým bankovníctvím. Díky tomuto návrhu by došlo k odstranění neshod v oblasti chybně uváděných částek, jak ze strany zaměstnanců finančního oddělení vykonávající subproces **1.6.1 Vyčíslit exekuci**, tak ze strany vedení úřadu, které se zabývá řízením financí. Tento návrh byl konzultován s poskytovatelem IS Aura a byl stanoven návrh a postup jak odstranit příčinu týkající se nepropojenosti IS Aura s internetovým bankovníctvím. Na základě těchto návrhů by mohlo dojít ke snížení časové náročnosti vykonávání vyčíslení exekuce z 13,24 minut na 2,5 minut, z hlediska nákladovosti by tento návrh náklady nezvýšil a ani nesnížil. Co se týče výkonnosti, snížil by se počet neshod o 85 % a výkonnost subprocesu by se zvýšila z 2,6 Sigma na 3,5 Sigma, tedy z 86,97 % na 97,73 %.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BPEL – JAZYK PRO AUTOMATIZACI PROCESŮ. *Trask* [online]. c2017 [cit. 2016-09-29]. Dostupné z: <http://www.trask.cz/publikace/zn-51-bpel-jazyk-pro-automatizaci-procesu/>.
- [2] BPM PORTÁL. *Úvod-do-BPMN* [online]. c2008 [cit. 2016-10-02]. ISSN 1802-5676. Dostupné z: <http://bpm-sme.blogspot.cz/2008/03/3-uvod-do-bpmn.html>.
- [3] BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012. 360 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
- [4] CZ.BOC-GROUP: *CZ.BOC-GROUP* [online]. c2012 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://cz.boc-group.com/?notfound=1>.
- [5] ENCYKLOPEDIA POZNANIA. *Kano_model* [online]. c2011 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: https://encyklopediapoznania.sk/data/eknihy/uspesny_podnikatel/kano_model.pdf
- [6] GPS.FME.VUTB. *Fiala_procesy* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: http://gps.fme.vutbr.cz/STAH_INFO/2512_Fiala_procesy.pdf
- [7] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [8] HROCHOVÁ, Simona. *Návrh na zlepšení kvality výrobního procesu u firmy Bonar a. s.* [online]. Brno, c2010 [cit. 2016-09-28]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=23467.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce doc. Ing. František Bartes, CSc.
- [9] IDEF. *IDEF* [online]. [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <http://www.idef.com/http://www.idef.com/>.
- [10] Interní dokumenty firmy
- [11] KADEŘÁBKOVÁ, Monika. *Implementace Lean Six Sigma principů ve vybraném výrobním podniku* [online]. Praha, c2015 [cit. 2016-09-28] Dostupné z: http://theses.cz/id/tp77xx/205783_bpdp_final.pdf Diplomová práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Ing. Jiří Klečka, Ph.D.

- [12] ManagementMania. *Mapa-procesu* [online]. c2016 [cit. 2016-09-19] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>.
- [13] ManagementMania. *Podpurne-procesy* [online]. c2016 [cit. 2016-09-19] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podpurne-procesy>.
- [14] ManagementMania. *BPMN* [online]. c2015 [cit. 2016-09-24] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/business-process-modeling-notation>.
- [15] ManagementMania. *Hlavni-procesy* [online]. c2015 [cit. 2016-09-19] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hlavni-procesy>.
- [16] MORAVCOVÁ, Gabriela. Návrh optimalizace procesů při implementaci integrovaného systému řízení [online]. Brno, c2011 [cit. 2016-09-28] Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=40226.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.
- [17] PADCOM: *Produkty-adonis* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.padcom.cz/index.php/produkty-adonis.html>.
- [18] PANDE, Peter S., Robert P. NEUMAN a Roland R. CAVANAGH. *Zavádíme metodu Six Sigma, aneb, Jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno: TwinsCom, 2002. 416 s. ISBN 80-238-9289-4.
- [19] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [20] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [21] Svět produktivity. *Ishikawa-diagram* [online]. c2012 [cit. 2016-09-28] Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>.
- [22] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [23] SYSTEM ONLINE. *Procesni-rizeni* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/procesni-rizeni/adonis-1.htm>.

- [24] ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1.
- [25] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [26] TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [27] WHITE, Stephen A. *BPMN modeling and reference guide: understanding and using BPMN*. Lighthouse Point, FL: Future Strategies Inc., 2008. 230 s. ISBN 978-0-9777527-2-0.
- [28] WIEGERS, Karl Eugene. *Požadavky na software*. Brno: Computer Press, 2008. 447 s. ISBN 978-80-251-1877-1.

Seznam příloh

Příloha A: Odpovědi z tematicky zaměřeného jednání

Příloha B: Modelované procesy

Příloha C: Ishikawa diagram

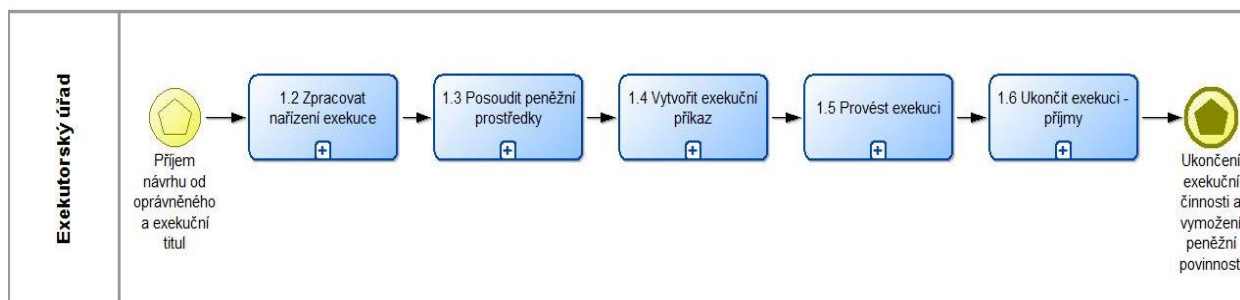
Příloha D: Příklad vyčíslení exekuce

Příloha A: Odpovědi z tematicky zaměřeného jednání

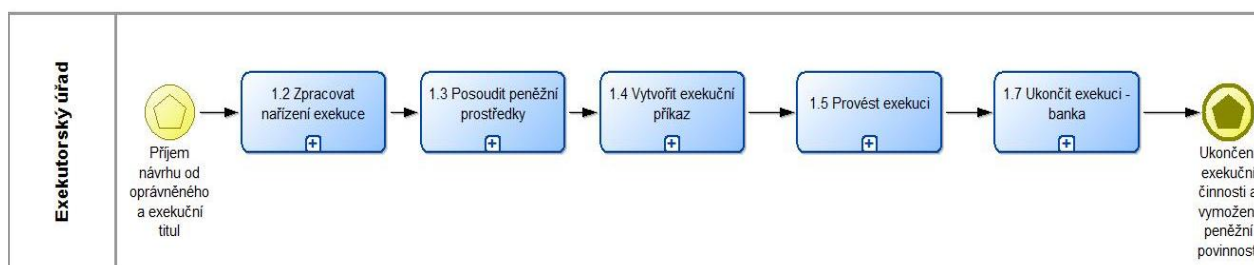
Otázky	Subjekt					
	A	B	C	D	E	F
Správné provedení exekuce – co si pod tím představujete?	Správně podaný návrh na provedení exekuce	Spolehlivost zaměstnanců	Ochota zaměstnanců pomáhat zákazníkům, kteří se na nás obrací.	Správné doručení exekučních titulů	Včasné vyřizování požadavků	Dobrovolné vymožení závazku ve lhůtě
Do jaké míry je nyní správně provedena exekuce?	Exekuce je prováděna správně	Najdou se zde nedostatky	Poměrně dobře	Exekuce je poměrně dobře prováděná	Jsou zde drobné nedostatky	Je prováděna na 80 % správně.
Jste spokojeni s rozvržením svého pracoviště? (odpověď ano/ne)	Ano	Celkem ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Co byste chtěli změnit na svém pracovišti?	Nic mě nenapadá	Jen bych uvítala více místa na pracovišti.	Asi nic	Nic	Nic	Nevím
Postrádali jste někdy dokumenty, informaci pro vaši práci?	Co se týče dokumentace a informací na pracovišti, je předávání informací a dokumentace velmi dobré. Ale při komunikaci s povinnými či oprávněnými nejsou vždy tyto dvě složky správně podány.	Ano, při kontaktu se zaměstnavateli povinných nejsou zaměstnavateli schopni podat správné informace.	Spíše ne	Při komunikaci s katastrálním úřadem	VISAURA se vytvářejí telefonáty a poznámky k jednotlivým případům, někdy se stane, že špatně pochopíme poznámku od kolegyně, nebo zde není uveden záznam telefonátu.	Při komunikaci s finančním úřadem nejsou informace většinou dokonané.
Je něco, co byste uvítali pro zjednodušení vaší práce či vytvoření technologických postupů?	Ano, uvítala bych propojení našeho ISAURA s insolvenčním rejstříkem a školení v oblasti insolvence	Bylo by dobré, kdyby každý na svém počítači měl přístup k centrální evidenci obyvatel.	Se svou prací jsem spokojená	Nevím	Lepší IS	Nevím
Jste spokojeni s ISAURA? (odpověď ano/ne)	Skoro ano	Ano	Ano	Ano	Našlo by se zlepšení	Ano
Co byste popřípadě změnili nebo uvítali u ISAURA?	IS špatně stahuje kontakty, nejdou spárovat	Nic	Propojenost účetnictví s ISAURA	Nic	Ano, v kontaktech, při doručování se musí kontakty zadávat ručně	Nic
Další poznámky pro změny	Školení, manuály pro vykonávání práce	Uvítala bych bezpečnější příjímáči místnost.	Žádné	Žádné	Nedostatky hybridní pošty	Přepojování telefonátů.

Příloha B: Modelované procesy

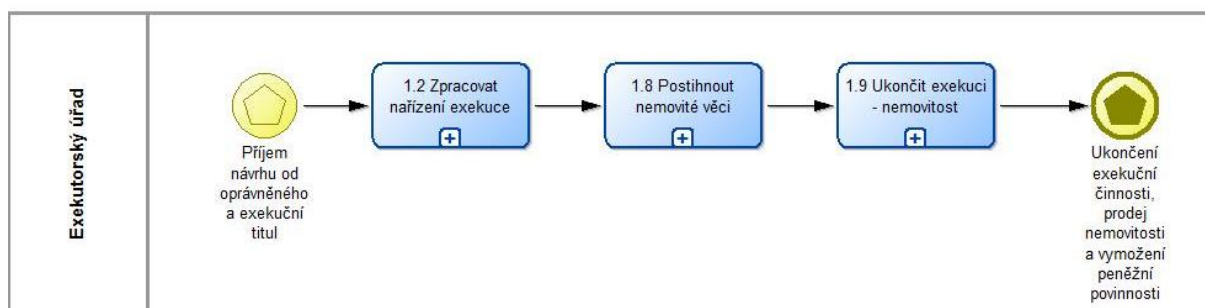
Subproces 1: Srážky ze mzdy a jiných příjmů



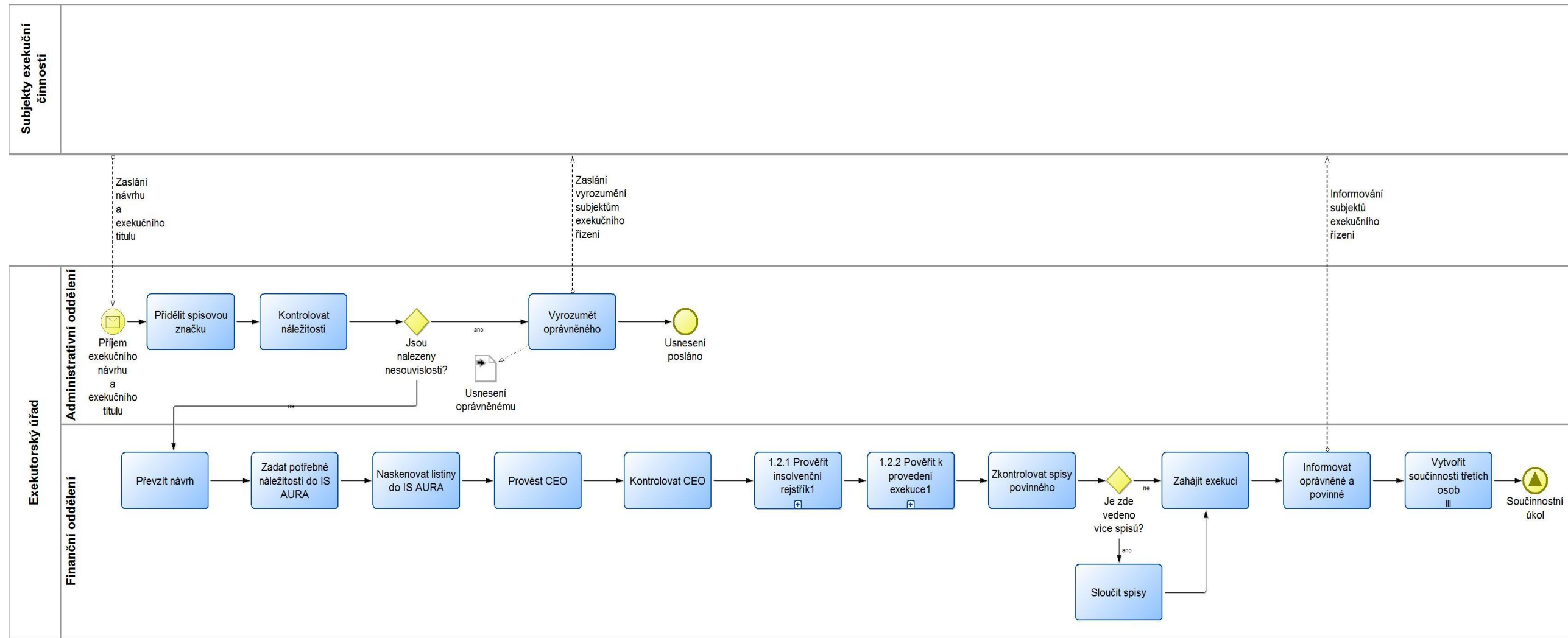
Subproces 2: Přikázání pohledávky



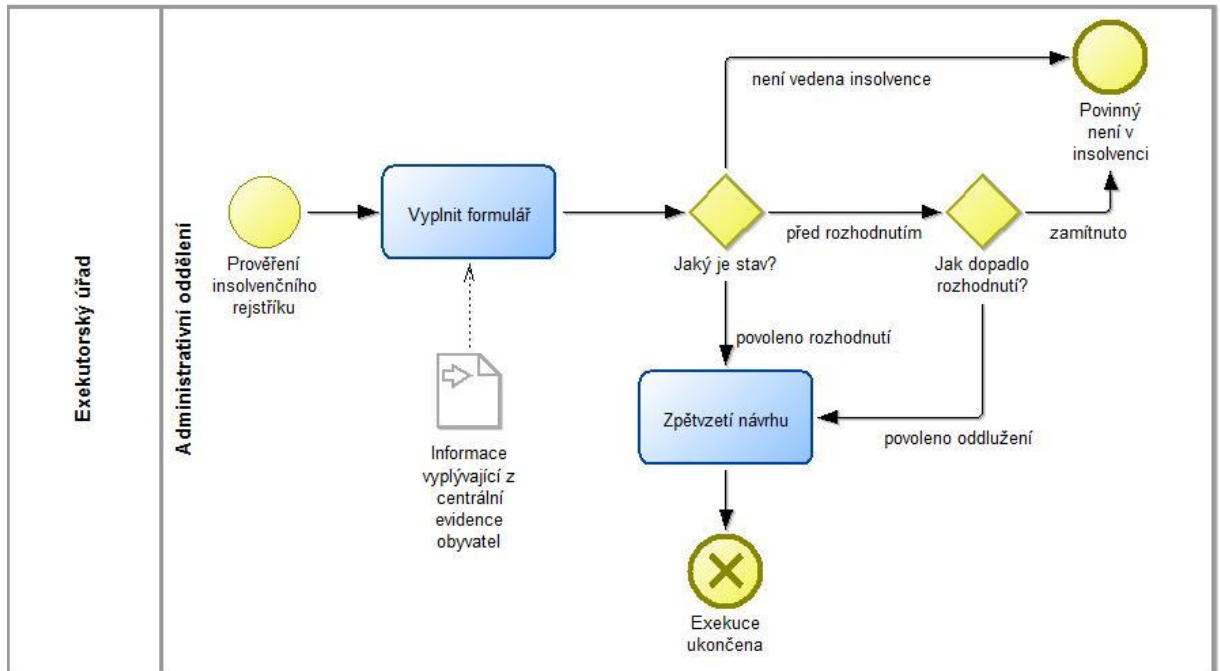
Subproces 3: Prodej movitých a nemovitých věcí



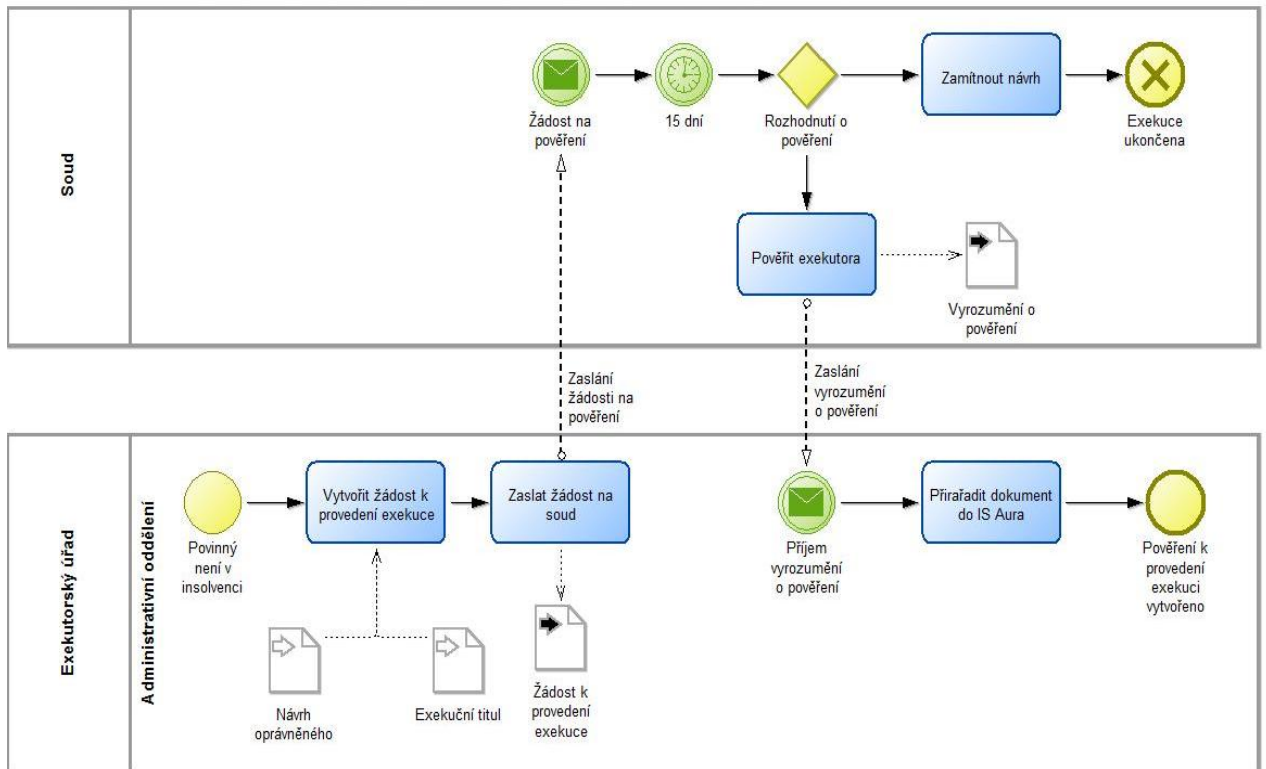
Subproces 4: 1.2 Zpracovat nařízení exekuce



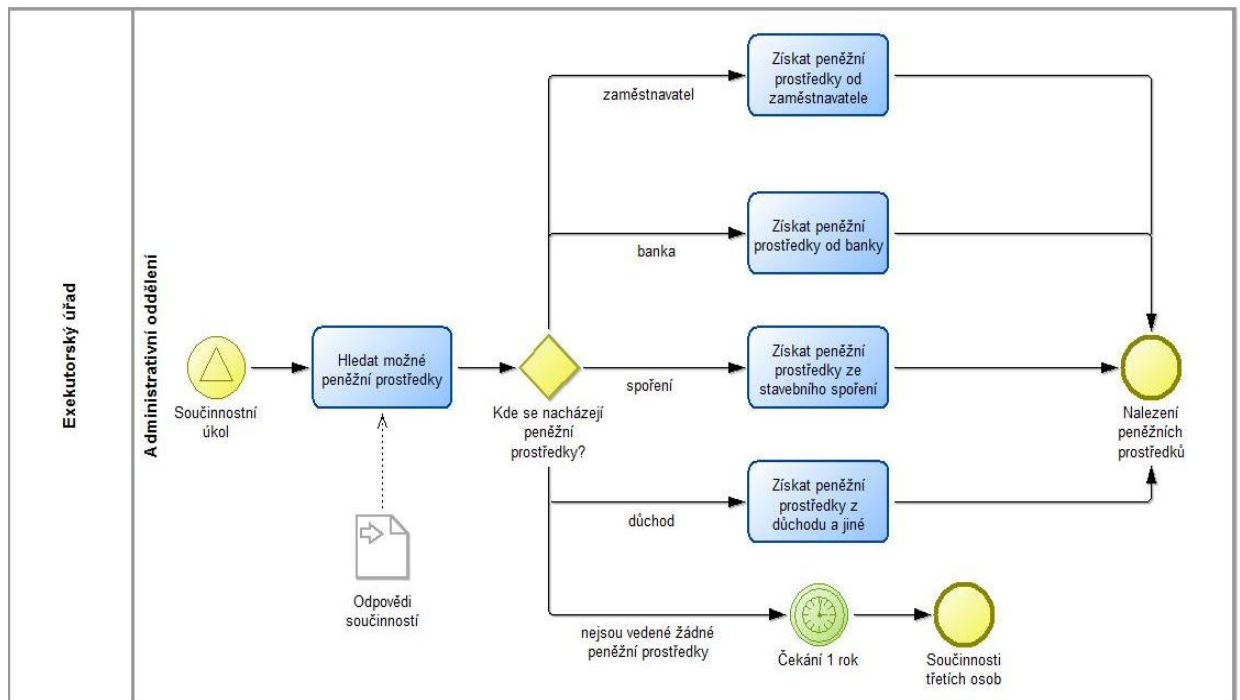
Subproces 5: 1.2.1 Prověřit insolvenční rejstřík



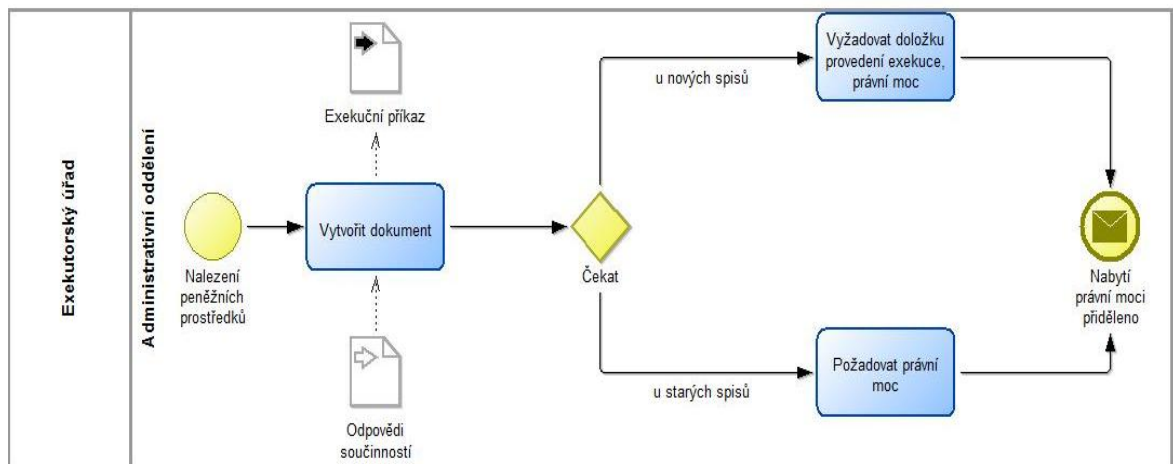
Subproces 6: 1.2.2 Pověřit k provedení exekuce



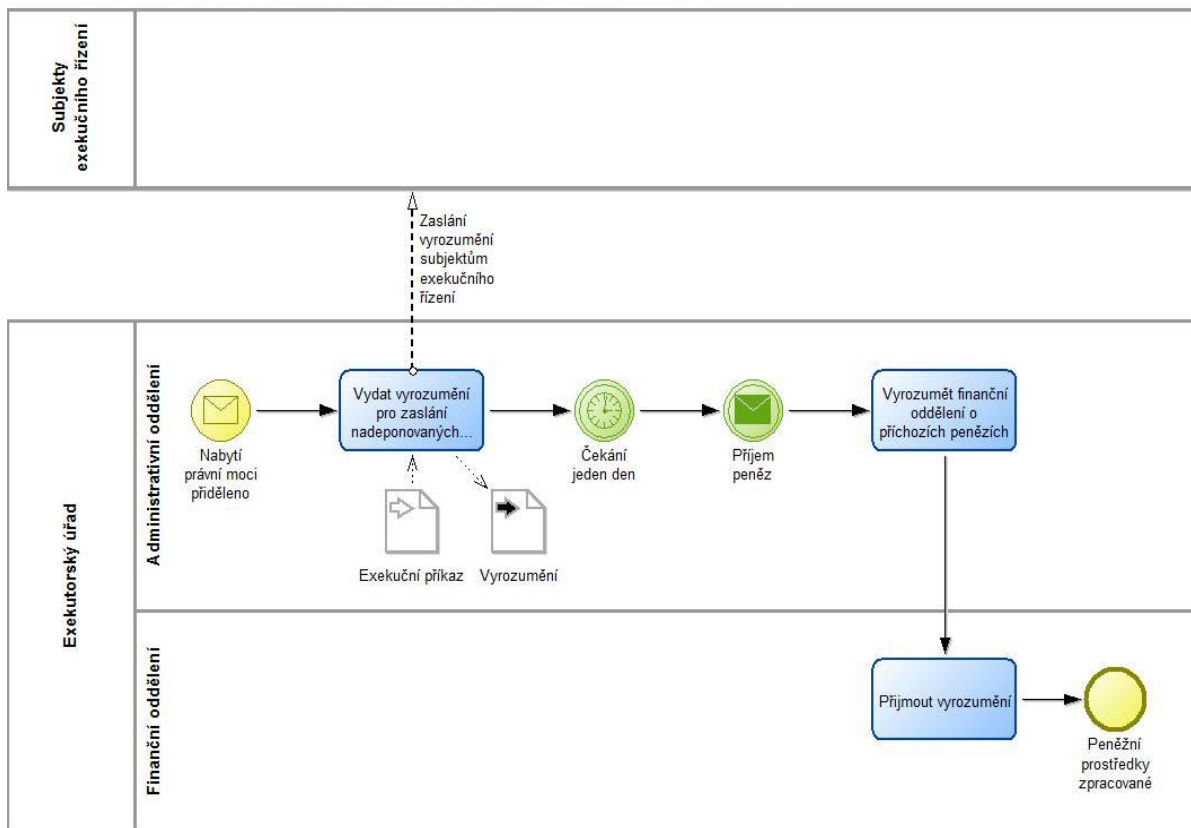
Subproces 7: 1.3 Posoudit peněžní prostředky



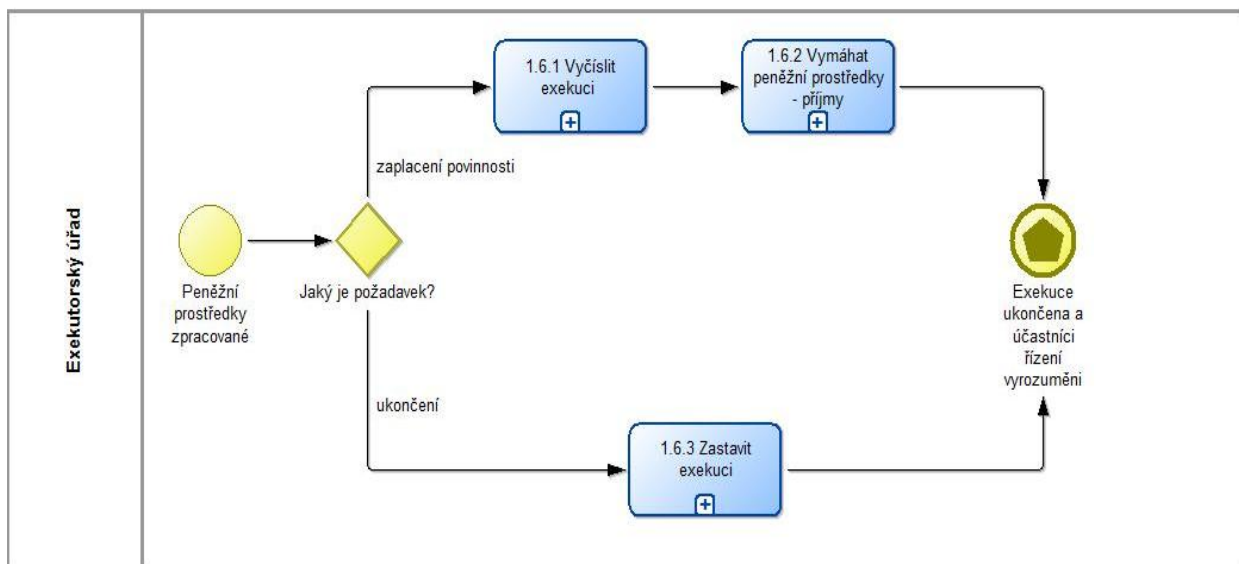
Subproces 8: 1.4 Vytvořit exekuční příkaz



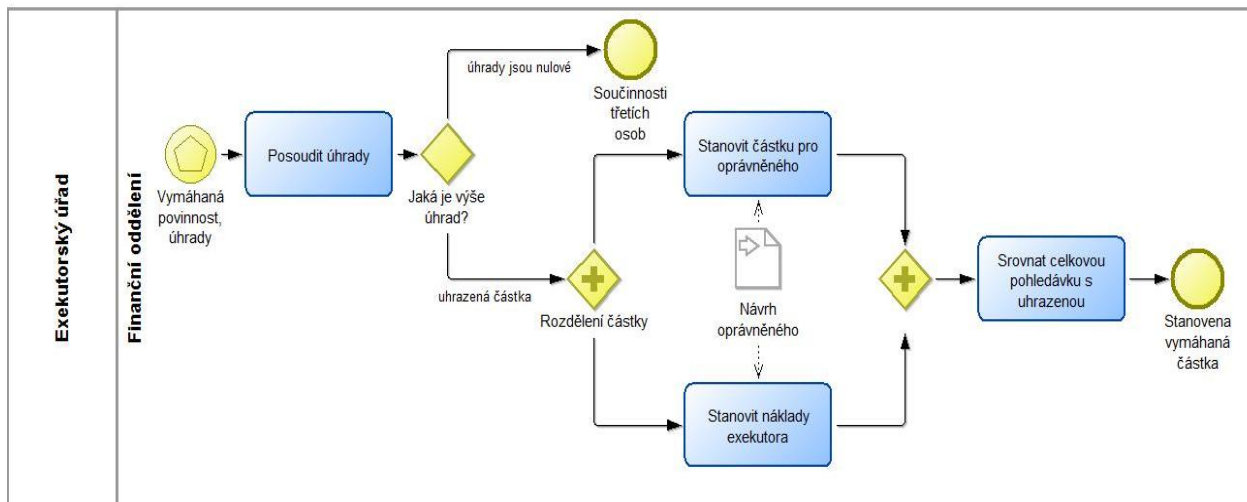
Subproces 9: 1.5 Provést exekuci



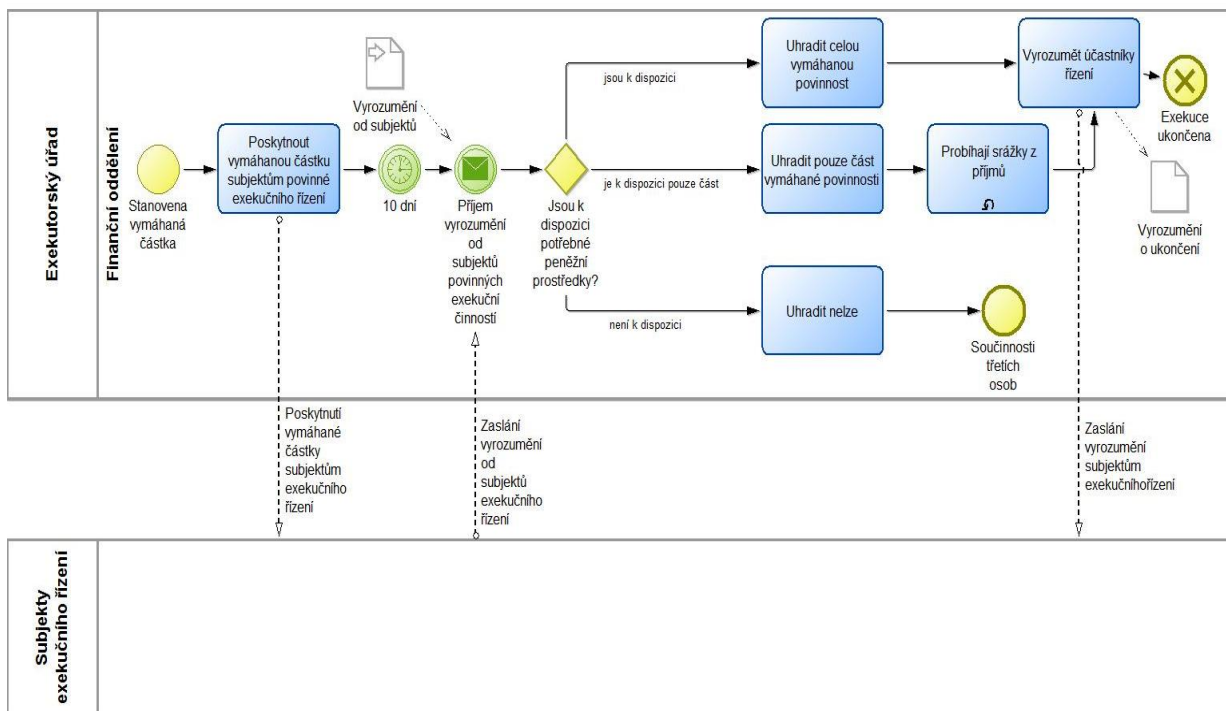
Subproces 10: 1.6 Ukončit exekuci - příjmy



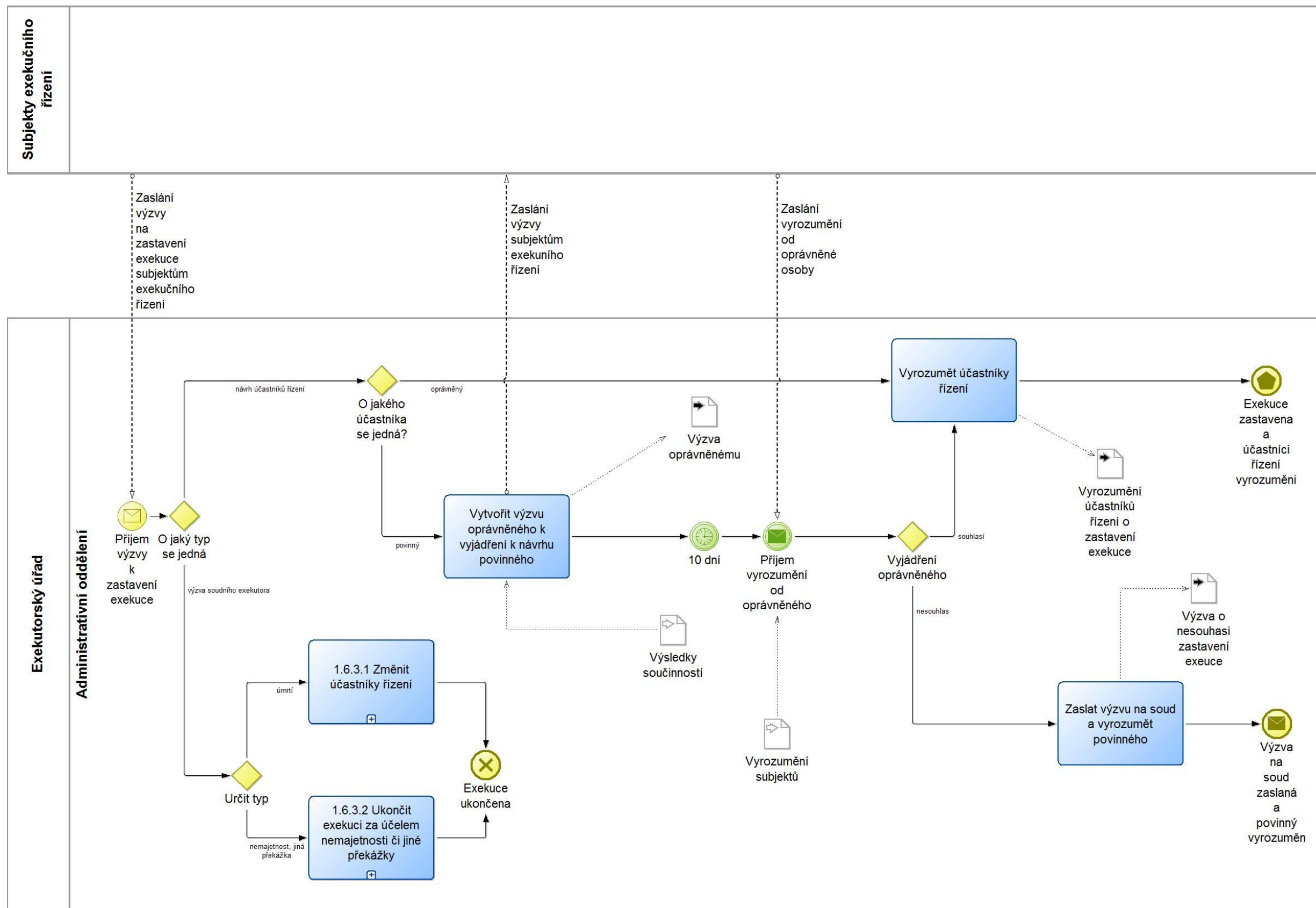
Subproces 11: 1.6.1 Vyčísřit exekuci



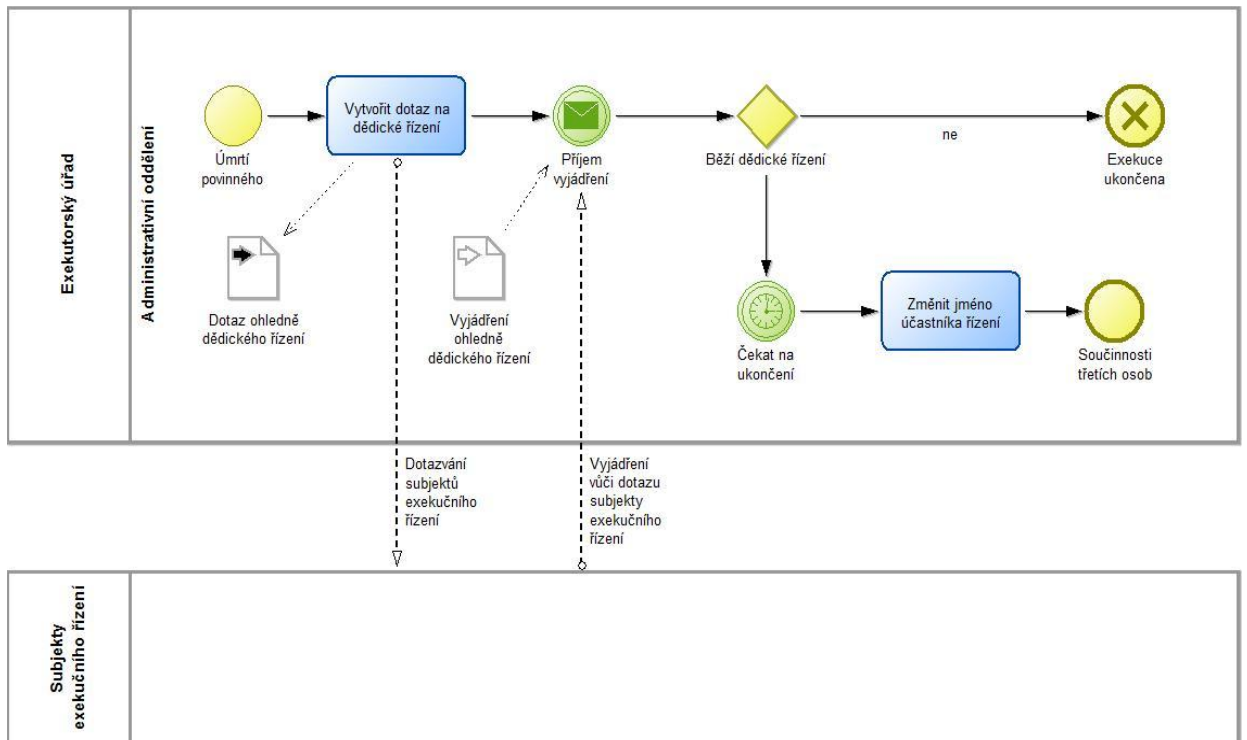
Subproces 12: 1.6.2 Vymáhat peněžní prostředky - příjmy



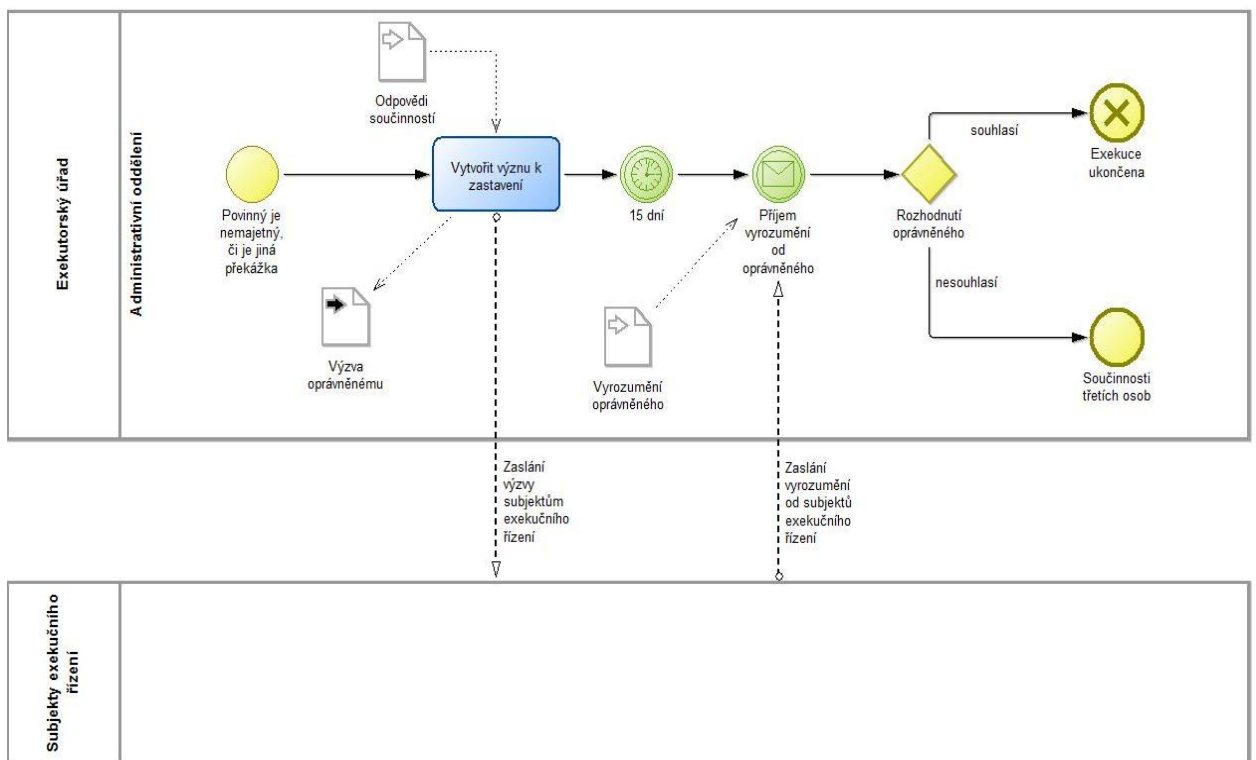
Subproces 13: 1.6.3 Zastavit exekuci



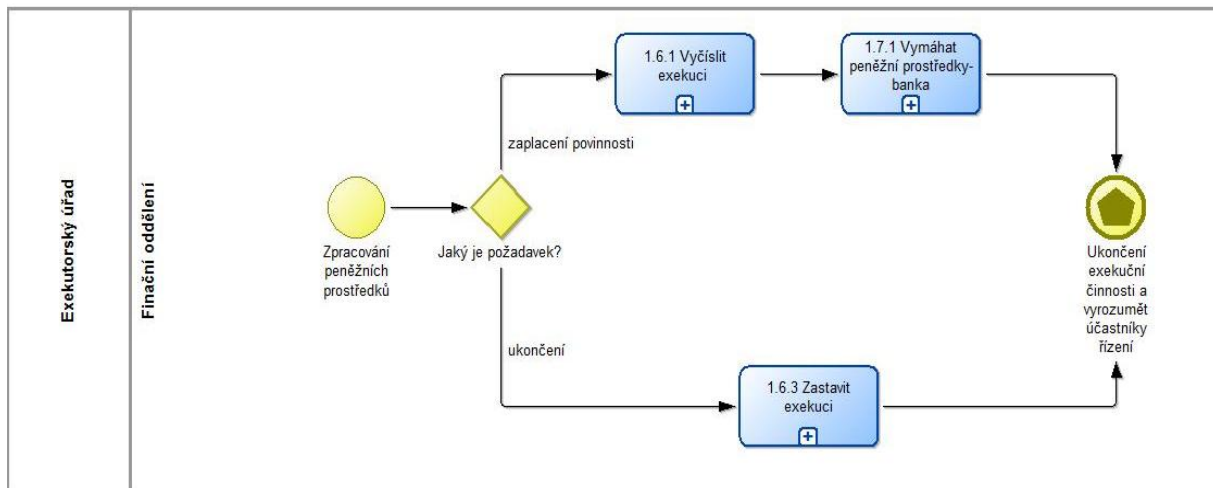
Subproces 14: : 1.6.3.1 Změnit účastníky řízení



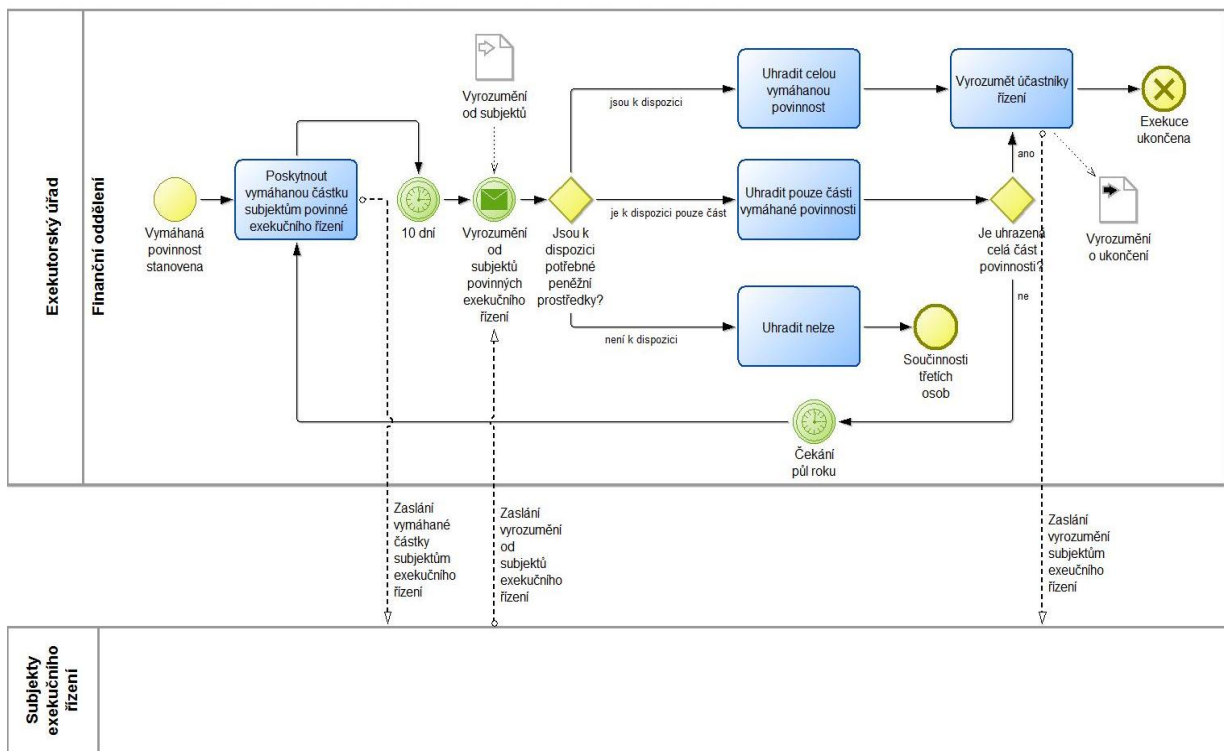
Subproces 15: 1.6.3.2 Ukončit exekuci za účelem ne majetnosti či jiné překážky



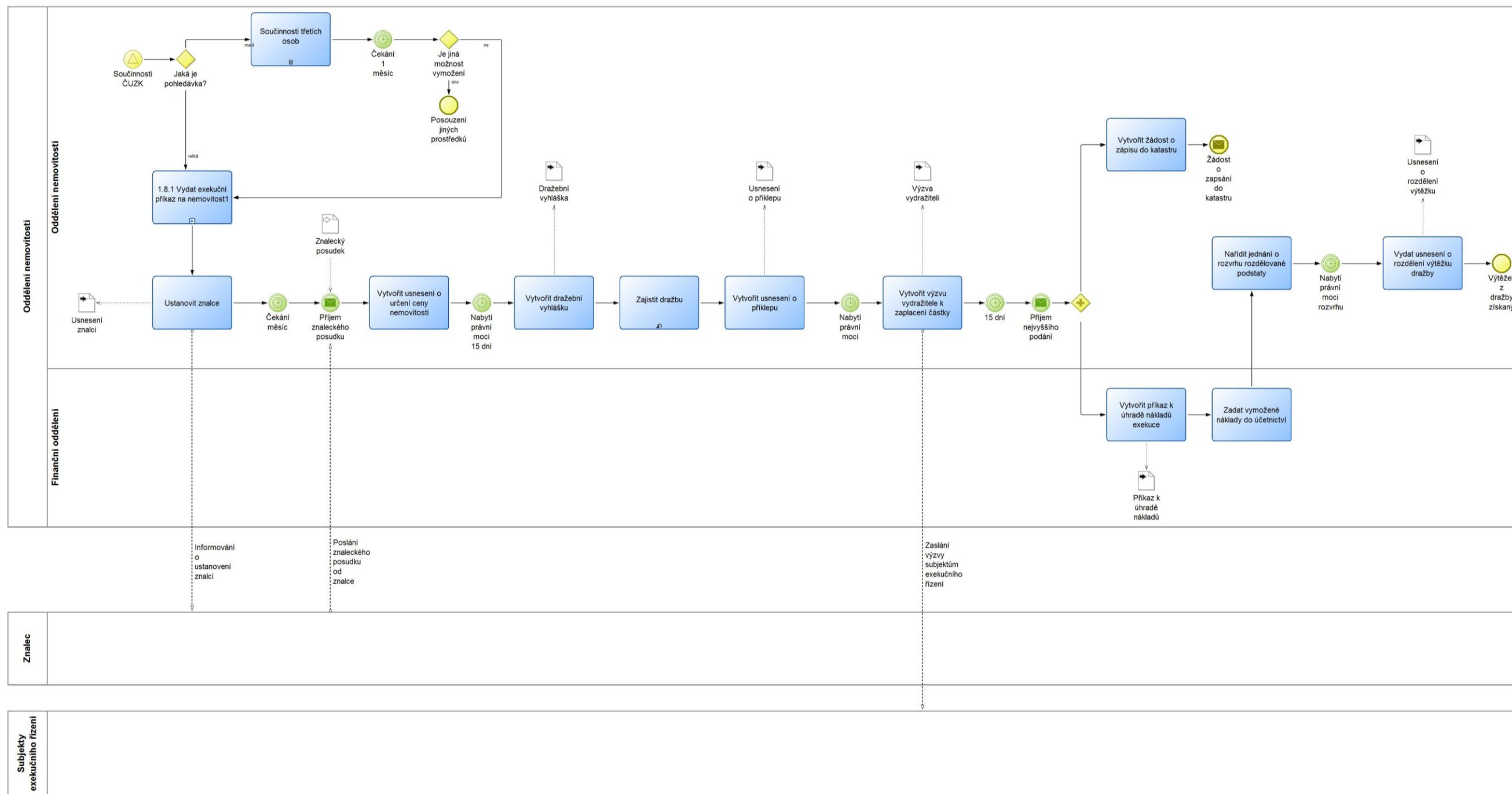
Subproces 16: 1.7 Ukončit exekuci - banka



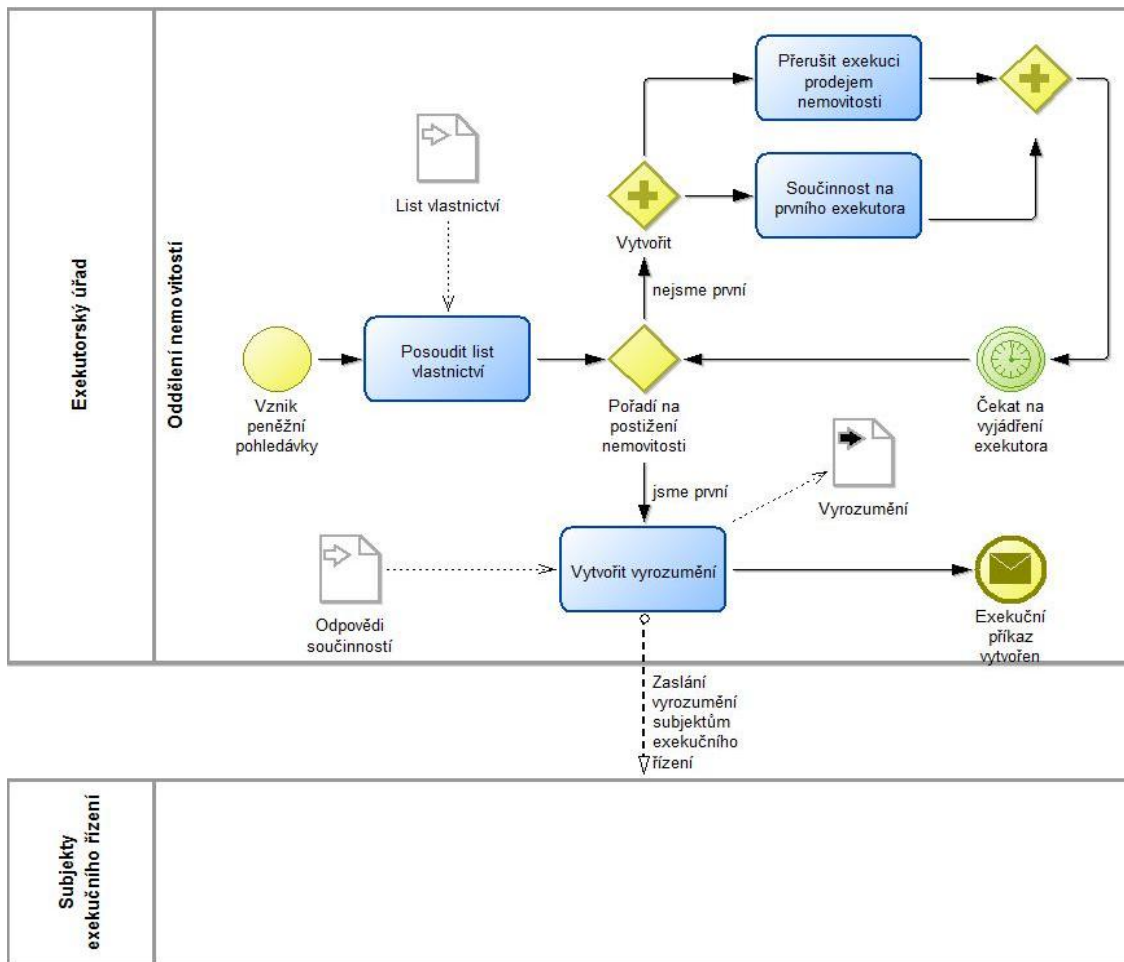
Subproces 17: : 1.7.1 Vymáhat peněžní prostředky - banka



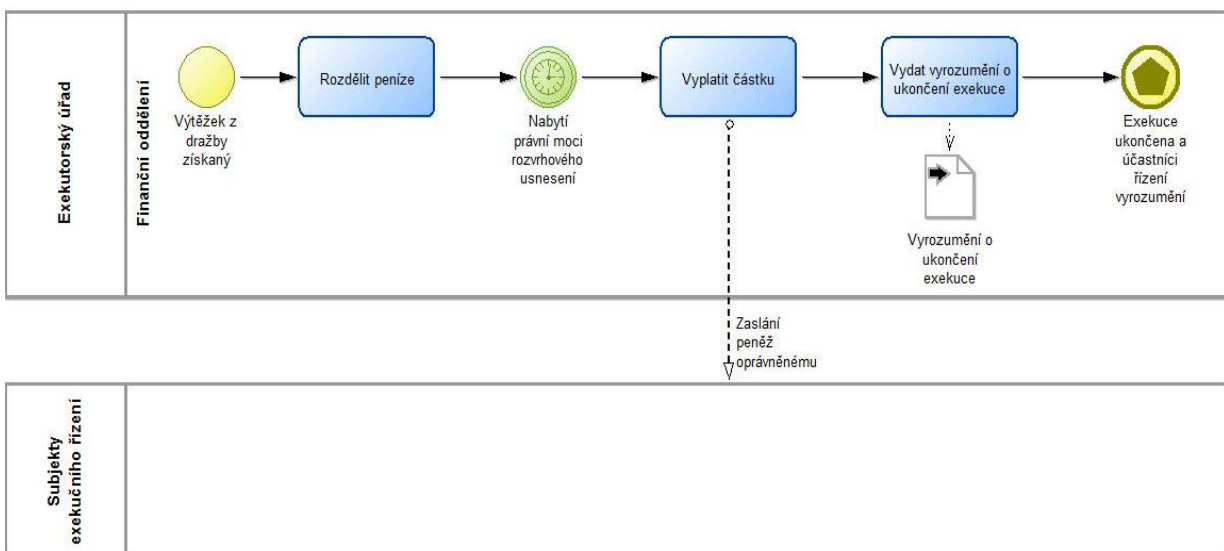
Subproces 18: : 1.8 Postihnout nemovité věci



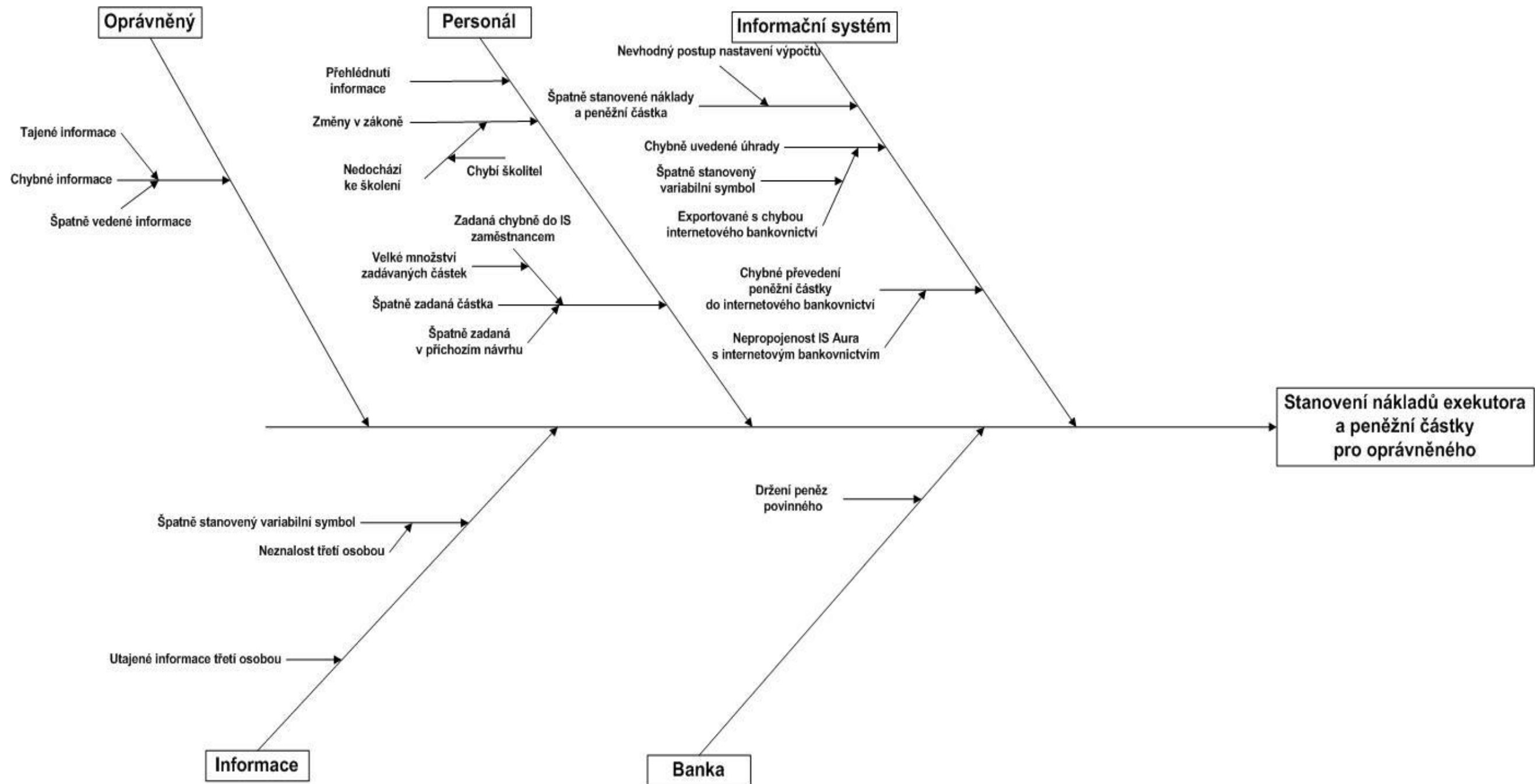
Subproces 19: 1.8.1 Vydat exekuční příkaz na nemovitost



Subproces 20: 1.9 Ukončit exekuci - nemovitost



Příloha C: Ishikawa diagram

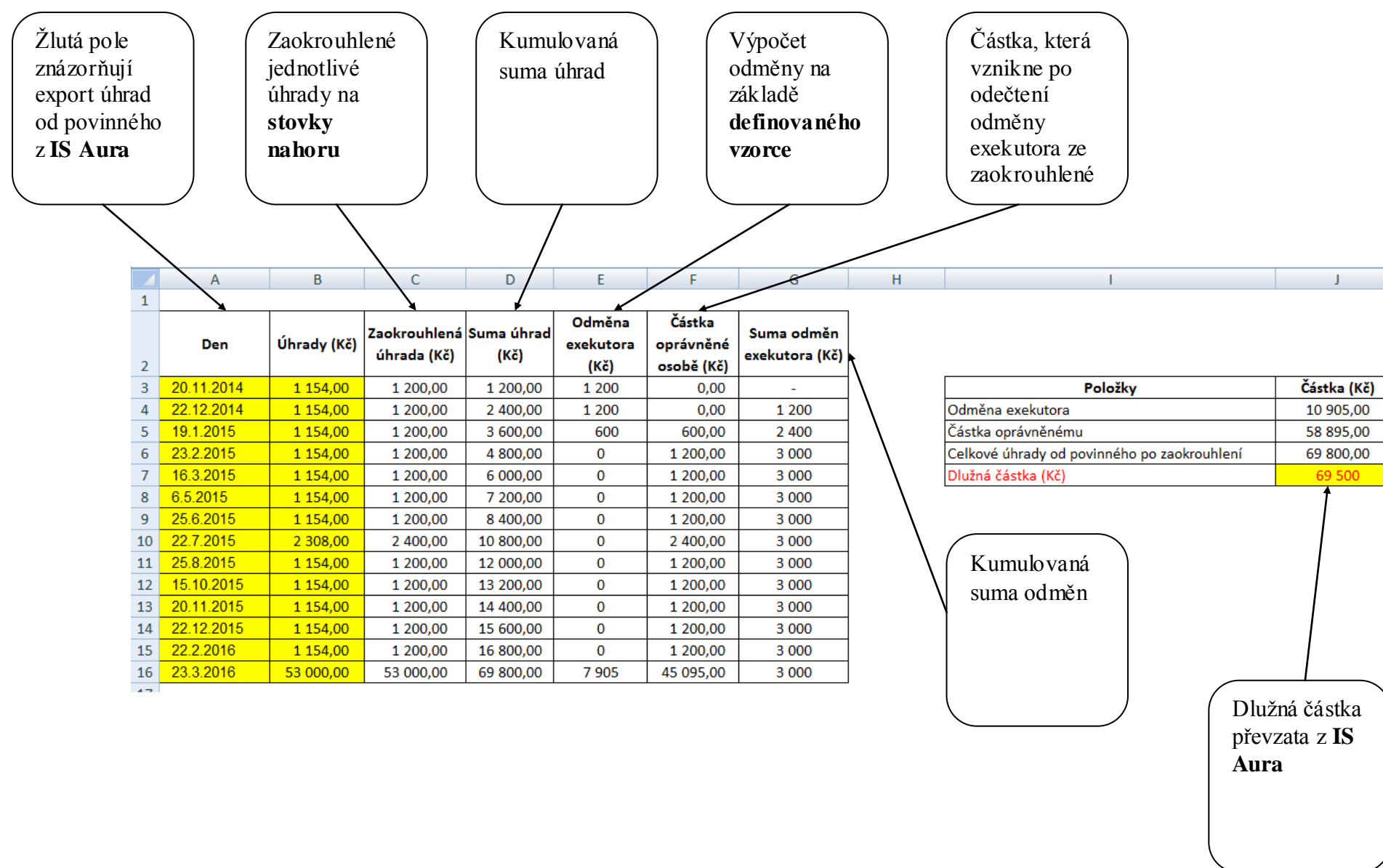


Příloha D: Příklad vyčíslení exekuce

Příklad 1

Vymáhaná povinnost bude činit 69 500 Kč. Úhrady probíhaly od 20. 11. 2014 do 23. 3. 2016. Splátkový kalendář byl stanoven ve výši 1 154 Kč. Daná vymáhaná povinnost byla penalizovaná a to od 1. 10. 2014 do 24. 3. 2016. K datu 24. 3. 2016 proběhlo celkové vyčíslení exekuce na základě celkového splacení povinnou osobou. Penále se bude počítat z částky 18 811,96 Kč. Povinný chce k datu 24. 3. 2016 zjistit zbývající částku, kterou je nutné ještě zaplatit.

Karta Úhrady



Definovaný vzorec pro výpočet odměny exekutora:

=KDYŽ(D4>\$J\$7;(\$J\$7-D3)*0,15;KDYŽ(D4>20000;C4*0,15;KDYŽ((E3<3000);KDYŽ(3000-E3<C4;3000-E3;C4);""))

Pro výpočet odměny exekutora se musí brát v úvahu několik omezení. První omezení ve výpočtu je sledovat výši přijaté úhrady, pokud přijatá úhrada by byla větší, než dlužná částka, exekutor si z této částky může odečíst jenom takovou odměnu, na kterou má nárok ve výši 15 %. V tomto případě, se jedná o případ poslední úhrady z 23. 3. 2016 ve výši 53 000 Kč, kdy při součtu těchto úhrad vychází částka 69 800 Kč.

Při porovnání s dlužnou částkou, která činí 69 500, se již odměna nemůže počítat z částky 53 000 Kč, ale bude se počítat z částky, která vznikne z rozdílu částek 69 500 a 16 800. Tímto vznikne částka, kterou je nutné ještě uhradit, pro zaplacení celé dlužné částky vedenou u exekutora a z tohoto rozdílu si exekutor může odečíst 15 % odměn.

Další omezení se týká výše celkových úhrad, kdy je nutné sledovat, zda úhrady překročily 20 000 Kč či nikoliv. Pokud by úhrady byly v součtu vyšší jak 20 000, odměna se určí ze zaokrouhlené částky úhrad a odečtením 15 %. Pokud však suma úhrad ještě nepřekročila výši 20 000 Kč, exekutor si může odečíst odměnu pouze do výše 3 000 Kč a v případě, kdy suma úhrad překročí hranici částky 20 000 Kč, exekutor si může odečíst odměnu ze zaokrouhlené úhrady.

V tomto příkladu vyšlo, že odměny exekutora činí **10 905 Kč** a částka oprávněnému **58 895 Kč**. Celkové úhrady od povinného činily 69 800 Kč. Dlužná částka činila 69 500 Kč, bylo tedy přeplaceno 300 Kč.

Karta Penále

Výpočet penále od daného data

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Den	Výše penále (Kč)					
3	1.10.2014	9,41					
4	2.10.2014	9,41					
5	3.10.2014	9,41					
6	4.10.2014	9,41					
7	5.10.2014	9,41					
8	6.10.2014	9,41					
9	7.10.2014	9,41					
10	8.10.2014	9,41					
11	9.10.2014	9,41					
12	10.10.2014	9,41					
13	11.10.2014	9,41					
14	12.10.2014	9,41					
15	13.10.2014	9,41					
16	14.10.2014	9,41					
17	15.10.2014	9,41					
18	16.10.2014	9,41					
19	17.10.2014	9,41					
20	18.10.2014	9,41					
21	19.10.2014	9,41					

Položky	Povinné údaje
Penále (%)	0,05%
Částka pro výpočet penále (Kč)	18 811,96
Připsání penále ode dne	1.10.2014
Celková výše penále (Kč)	5 088,64
Dlužná částka (Kč)	69 500,00
Celkové úhrady od povinného (Kč)	69 800,00
Výpočet penále do dne	24.3.2016

Žlutá pole je nutné doplnit na základě dokumentu **Návrh oprávněného**

Suma penále za dané období ze sloupce **Výše penále**

Žlutá pole znázorňují položky, které je nutné doplnit z dokumentu Návrh oprávněného. Pokud je částka penalizovaná, je nutné získat určité údaje, které jsou uvedeny v dokumentu Návrh oprávněného vedeného v IS Aura. Penalizování částky probíhá každý den. Při výpočtu penále se vychází z konkrétní částky uvedené v návrhu oprávněného. V tomto případě se jednalo o částku 18 811,96 Kč. Příklad obsahuje pouze část výpočtu penále. Výpočet penále má probíhat do 24. 3. 2016 do data vyčíslení exekuce. Toto datum je stanoveno na základě požadavku zákazníka, do kterého data se má vymáhaná povinnost vyčíslit.

Definovaný vzorec pro výpočet penále:

=KDYŽ(A3>\$G\$13;"";\$G\$8*\$G\$7)

Je zde stanovena podmínka ohledně data výpočtu penále. Nesmí docházet k výpočtu penále i po datu, které je uvedeno v buňce, určené pro zadání data, do kterého má výpočet penále probíhat.

V rámci daného příkladu vyšlo, že výše penále v daném období je **5 088,64 Kč**.

Karta Výpočet

	A	B	C
1			
2		Úroky/penále	penále
3		Celková výše úroků/penále (Kč)	5 088,64
4		Částka oprávněnému (Kč)	58 895,00
5		Celková peněžní částka oprávněnému (Kč)	63 983,64
6		Zaokrouhlená celková peněžní částka oprávněnému (Kč)	64 000,00
7		Odměna exekutora (Kč)	10 905,00
8		Zaokrouhlená odměna exekutora (Kč)	10 910,00
9		Náklady exekutora (Kč)	3 500,00
10		Náklady exekutora bez DPH (Kč)	59 905,00
11		DPH 21 % (Kč)	12 580,05
12		Celkové náklady exekutora (Kč)	72 485,05
13		Celková vymáhaná povinnost (Kč)	136 468,69
14		Zbývá uhradit (Kč)	66 668,69

Výběr z nabídky: **penále, úroky, ne.**

Výběr z nabídky: **3 500 Kč, 4 550 Kč, 5 250 Kč**

Následuje konečný výpočet na kartě Výpočet. Do této tabulky se přepíše požadované částky, které byly stanoveny na kartách Úhrady a Penále. Následně je nutné vybrat z nabídky, zda je vymáhaná částka úročena, penalizovaná či nikoliv. V tomto příkladu šlo o penalizovanou částku. Dalším výběrem je položka Náklady exekutora. Z nabídky je nutné vybrat požadované náklady exekutora. Pokud v daném exekučním spise vedený v IS Aura bude pouze jeden povinný či jeden oprávněný, náklady budou činit 3 500,00 Kč. Budou-li dva oprávnění či dva povinní v daném exekučním spise, zvýší se náklady exekutora o 30 % a z nabídky se vybere částka 4 550,00 Kč. Bude-li více účastníků jak na straně oprávněných či povinných, zvýší se náklady exekutora o 50 % a z nabídky se vybere částka 5 250 Kč.

V tomto případě vyšly celkové náklady exekutora 72 485,05 Kč, celková vymáhaná povinnost 136 468,69 Kč zbývá uhradit od povinné osoby **66 668,69 Kč**.

Příklad 2

Vymáhaná povinnost bude činit 69 500 Kč. Úhrady probíhaly od 20. 11. 2014 do 23. 3. 2016. Splátkový kalendář byl stanoven ve výši 1 154 Kč. Daná vymáhaná povinnost byla úročena a to od 7. 10. 2014 do 23. 3. 2016. Datum 23. 3. 2016 je datum poslední úhrady. Úroky budou počítány z částky 38 033,70 Kč. K datu 24. 3. 2016 proběhlo celkové vyčíslení exekuce na základě požadavku daného zákazníka. Povinná osoba chce vymáhanou částku doplatit.

Jedná se o obdobný příklad jako minulý s tím rozdílem, že zde je vymáhaná povinnost úročena. Zde bude využita karta Úroky místo karty Penále. Výpočet odměny exekutora a peněžní částky oprávněnému se vypočítá stejným způsobem na kartě Úhrady jako v prvním příkladě.

Karta Úroky

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	Částka pro výpočet úroku (Kč)	Od	Do	Úrok (%)	Výše úroku (Kč)				
3	0,00	7.10.2014	20.11.2014	5,00%	0,00				
4	0,00	21.11.2014	22.12.2014	5,00%	0,00				
5	600, 0	23.12.2014	19.1.2015	5,00%	2,22				
6	1 200, 0	20.1.2015	23.2.2015	5,00%	5,59				
7	1 200, 0	24.2.2015	16.3.2015	5,00%	3,29				
8	1 200, 0	17.3.2015	6.5.2015	5,00%	8,22				
9	1 200, 0	7.5.2015	25.6.2015	5,00%	8,05				
10	2 400, 0	26.6.2015	22.7.2015	5,00%	8,55				
11	1 200, 0	23.7.2015	25.8.2015	5,00%	5,42				
12	1 200, 0	26.8.2015	15.10.2015	5,00%	8,22				
13	1 200, 0	16.10.2015	20.11.2015	5,00%	5,75				
14	1 200, 0	21.11.2015	22.12.2015	5,00%	5,10				
15	1 200, 0	23.12.2015	22.2.2016	5,00%	10,03				
16	45 095, 0	23.2.2016	23.3.2016	5,00%	179,14				

Položky	Povinné údaje
Připsání úroku ode dne	7.10.2014
Celková výše úroků (Kč)	249,58
Dlužná částka (Kč)	69 500
Celkové úhrady od povinného (Kč)	69 800

Žlutě vyznačená pole jsou údaje, které se převezmou z dokumentu Návrh oprávněného vedený v IS Aura. Úrok se počítá z částky určené oprávněnému po odečtení odměn 15 %. Úrok se počítá vždy za určité období. Datum připsání úroku se nachází v dokumentu Návrh oprávněného. Interval výpočtu je vždy od data připsání úroku vedený v dokumentu Návrh oprávněného, v tomto případě se jedná o 7. 10. 2014, do data, kdy přišla první úhrada. Pro další určení intervalu úročení se vychází z předešlého data napsaného ve sloupci „Do“ a zvýší se o jeden den a zapíše se do sloupce „Od“ do data přijetí další úhrady. Úroky se v průběhu úročení mění, veškeré informace o této změně jsou vedeny v dokumentu Návrh oprávněného. Výše úroků je **249,58 Kč**.

Definovaný vzorec pro výpočet úroků:

$$=(A3*D3)/365*(C3-B3)$$

	A	B	C
1			
2	Úroky/penále	úroky	
3	Celková výše úroků/penále (Kč)		249,58
4	Částka oprávněnému (Kč)		58 895,00
5	Celková peněžní částka oprávněnému (Kč)		59 144,58
6	Zaokrouhlená celková peněžní částka oprávněnému (Kč)		59 200,00
7	Odměna exekutora (Kč)		10 905,00
8	Zaokrouhlená odměna exekutora (Kč)		10 910,00
9	Náklady exekutora (Kč)		3 500,00
10	Náklady exekutora bez DPH (Kč)		59 905,00
11	DPH 21 % (Kč)		12 580,05
12	Celkové náklady exekutora (Kč)		72 485,05
13	Celková vymáhaná povinnost (Kč)		131 629,63
14	Zbývá uhradit (Kč)		61 829,63

Výběr z nabídky:
penále, úroky, ne.

Výběr z nabídky
3 500 Kč, 4 550 Kč, 5 250 Kč

Na kartě Výpočet se vybere z nabídky Úroky/penále nabídka úroky a postup je stejný jako u prvního příkladu. V tomto případě vyšly celkové náklady exekutora **72 485,05 Kč**, celková vymáhaná povinnost **131 429,63 Kč** a částka, kterou je nutné ještě uhradit **61 829,63**. Údaje jsou platné k datu 24. 3. 2016, kdy proběhlo vyčíslení.