

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Facility management ve firmě O, s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Miloslava Pikalová/KLZ

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Svobodová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 27.7.2011 Kadaň

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Facility management ve firmě O, s.r.o.

Facility management ve firmě O, s.r.o.

Autor: Miloslava Pikalová

Souhrn

Hlavním cílem této práce je vysvětlit, co je to Facility management a představit nejpoužívanější metody, s kterými se ve Facility managementu pracuje. Práce si klade dvě hlavní otázky. První z nich je, zda firma O, s.r.o. (O) využívá těchto moderních metod ve Facility managementu efektivně. Druhá otázka zní, zda je firma O připravena na masivní nárůst výroby z hlediska Facility managementu, to znamená, jestli má dost pracovníků, prostoru a kvalitních procesů. Kromě odpovědí na tyto dvě otázky práce obsahuje také několik doporučení na nápravná opatření, která by měla být realizována, aby se Facility management ve firmě O prováděl ještě lépe. V závěru je také zhodnocení, jaká je pravděpodobnost, že by se mohla nápravná opatření realizovat a jaká je šance na jejich úspěch v případě realizace.

Summary

The main goal of this bachelor thesis is to explain what means Facility management and introduction to main methods, that are used in Facility management. The author asks two main questions, that should be answered. First of them is, if O uses modern methods of Facility management effectively? Second question is, how is O prepared for a huge production extension in terms of Facility management. It means, is there enough people, places and processes prepared for such extension? Except answering this two questions, the author also offers a recommendation of few remedial actions, that should be done, to make Facility management in O better. The conclusion of the thesis contains evaluation of probability to realize the remedies and their success in case of realization.

Klíčová slova:

Facility management, údržba, outsourcing, KAIZEN, výroba, automobilový průmysl.

Keywords:

Facility management, maintenance, outsourcing, KAIZEN, production, automotive.

JEL Classification:

L10 - General

L97 - Utilities: General

D24 - Production; Cost; Capital, Total Factor, and Multifactor Productivity; Capacity

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Historie facility managementu.....	5
2.2 Základní pojmy – co je facility management	5
2.3 Základní používané metody při řízení facility managementu.....	6
2.3.1 Outsourcing.....	7
2.3.2 TMP.....	8
2.3.3 Kaizen.....	9
2.3.4 SMED.....	10
2.3.5 FMEA.....	11
2.3.6 OEE.....	12
2.3.7 VSM.....	12
2.3.8 TOC.....	13
3 Analytická/praktická část práce.....	16
3.1 Seznámení s firmou O,s.r.o.....	16
3.2 Vývoj facility managementu v jednotlivých životních cyklech firmy.....	16
3.2.1 Výstavba.....	16
3.2.2 Rozvoj.....	17
3.2.3 Krize.....	20
3.2.4 Stabilizace.....	22
3.2.5 Silné stránky současné firmy O.....	25
3.2.6 Slabé stránky firmy O – návrhy řešení.....	27
4 Závěr.....	33
Literatura.....	36

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců
ČSN	Česká státní norma
EMS	Environmental Management Systém
EU	Evropská Unie
FM	Facility Management
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
HRAM	Human Resources and Administration Manager
ICT	Informační a komunikační technologie
IFMA	Mezinárodní asociace facility managementu
IT	Informační technologie
JOC	O Japan
O	O Czech
ODG	O Deutchland/Germany
OEE	Overall equipment efficiency
OFS	O France
PO	Požární ochrana
SMED	Single Minute Exchange of Dies
TOC	Teorie omezení
TPM	Total Productive Maintenance
TPV	Technická příprava výroby
TQM	Total Quality Management
VSM	Value stream mapping

Seznam tabulek

Tabulka 1 Simulace plánu zlepšení výroby ložisek.....	10
Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců	20
Tabulka 3 Přehled měsíčních plateb vybraných outsoursovaných služeb.....	21
Tabulka 4 Přehled využívání výrobních prostor před a po přístavbě.....	22
Tabulka 5 Přehled využívání pomocných prostor před a po přístavbě.....	22
Tabulka 6 Průzkum akceptovatelnosti odměny za Kaizen.....	29
Tabilka 7 Fluktuace ve firmě O v letech 2004-2010.....	27
Tabulka 8 Lokace zákazníků firmy O a objemy prodeje jednotlivých skupin.....	31

Seznam grafů

Graf 1 – Výrobní dokumentace a její jazykové mutace	30
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Definice „3P“	4
-------------------------------	---

1 Úvod

Podpůrné procesy jsou nedílnou součástí každé firmy, a to historicky vzato velmi dlouho. Přestože se v současné době můžeme stále častěji setkat s termínem Facility management, ve velkém množství firem se nadále označují starším označením hospodářská správa, správa budov, správa majetku, případně moderněji Interní a externí služby.

Cílem této práce je zkoumání vývoje facility managementu v konkrétní firmě, která není v práci na žádost jednatelů označovaná celým názvem, ale pouze O, s.r.o., nebo poze O. Při posuzování je přihlédnuto na jednotlivé životní cykly této firmy. Tedy od výstavby po rozvoj, hospodářskou krizi a následně stabilizaci a další rozvoj.

Hlavní otázka, kterou si tato práce klade, je především, zda firma O dostatečně využívá známé metody popsané v první teoretické části práce.

Jedná se především o efektivní využívání outsourcingu ve facility managementu firmy, využívání Total Productive Maintenance (TPM), dále pak uplatňování metody neustálého zlepšování KAIZEN, metody Single Minute Exchange of Dies (SMED). Práce zkoumá také úroveň využívání metod Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), Overall equipment efficiency (OEE), Value stream mapping (VSM) a Teorie omezení (TOC).

Dalším úkolem je pak zjistit, zda při současné organizaci a personálním obsazení může tato firma zvládnout nový výrobní program a zvýšení výroby, které se chystá v polovině roku 2011, a to s použitím metody „3P“, tedy posouzení pracovníků, prostor a procesů.

K tomu je použita analýza v závěru praktické části této práce, která popisuje silné stránky firmy a navrhuje opatření, která by firma měla učinit, aby tyto konkurenční výhody i po zavedení nové výroby udržela.

Další část této analýzy stanovuje nejslabší místa v řízení Facility managementu ve firmě O a navrhuje možná řešení, jak tato slabá místa eliminovat.

Důležitým faktorem při posuzování této firmy je přihlídnutí ke specifickým výrobního programu a firemní kultury s ohledem na japonské vlastníky firmy a jejich přínos i nestandardní požadavky.

Hlavní metodou, která je v práci používána, je především pozorování a dotazování přímo na pracovišti, například při posuzování metody KAIZEN byla provedena anketa při zapojení všech zaměstnanců firmy O. Další použitá metoda je rešerše uvedené literatury.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky tohoto zkoumání, připomenuta a doplněna nápravná opatření z předchozí části včetně prognózy, s jakou pravděpodobností budou tato opatření skutečně ve firmě O, s.r.o. realizována.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Historie facility managementu

Citujeme-li otce českého facility managementu a člena International Facility Management Association - Czech Republic Vlastimila K. Vyskočila, je facility management v principu starý jako lidstvo samo. Ano, potřeba uspořádat prostory, pracovní prostředí, pracovníky a koordinovat jejich činnosti je tu skutečně od nepaměti. Dříve jsme však byli zvyklí slyšet spíše označení Hospodářská správa, správa budov, správa majetku, případně interní a externí služby. Se slovem „facilita“ v souvislosti s managementem se však setkáváme až na počátku 80. let dvacátého století. Původně se používal v bankovníctví v mezinárodním platebním styku a v informačních technologiích. Se vznikem velkoplošných kanceláří a používáním PC, faxů, kopírek hledali správci budov pomoc, jak řešit interiéry, rozvod sítí, nahuštěnost lidí a podobně. Z dané skutečnosti vyplynuly požadavky řešit profesionálním způsobem provoz technického zázemí budov, bezpečnost osob, věcí a služeb. Navzdory tomu, že řešením se zabývali odborníci, jejich činnost byla rozdrobena na různé úseky provozu. Neměli jednotnou strategii a jejich kooperace byla živelná. Vznikla potřeba propojení informací mezi provozy a jednotlivými řídicími pracovníky – facility manažery a potřeba vytvořit jednotný postup při řízení podpůrných činností. Tak vznikl facility management, který sice připomíná původní správu budov, jde však o smluvně dohodnutý režim poskytování služeb při správě nemovitostí a nejen jich.

V USA vznikla v roce 1981 Mezinárodní asociace IFMA, v ČR vzniká IFMA v roce 1999.¹

2.2 Co je facility management

Přeložíme-li si význam jednotlivých slov facility management, znamená facility – snadnost, lehkost, obratnost, dovednost, poddajnost, přístupnost, výhodu, vhodné zařízení, prostředek, plynulost, zručnost, nadání, talent a vlohy a management – vedení, správa, řízení, obratné zacházení. Přeložit proto tato dvě slova k pochopení významu

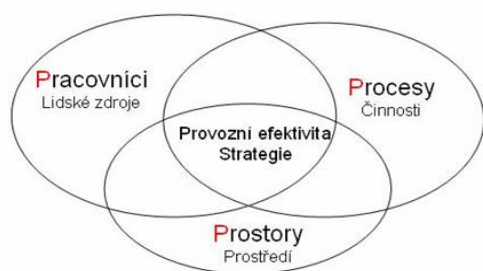
¹ IFMA Česká republika, <http://www.ifma.cz/ArticleList.aspx?PublObjectID=513> (data k 20.7.2011).

oboru facility management nestačí. Již při prvních schůzkách zakladatelů IFMA v ČR se vedli dlouhé diskuse o tom, zda nalézt vhodný český ekvivalent, nakonec se však dohodli ponechat mezinárodně respektovaný a zažitý termín facility management (někdy též facilities management).

Facility management má po celém světě mnoho různých definicí. Lze říci, že každý stát či region si modifikuje definici podle svých představ, ale všechny více či méně modifikují původní definici asociace IFMA:

Metoda, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd. Tato metoda se nazývá „3P“.²

Obr. 1 Definice „3P“



Zdroj: VYSKOČIL V.K., ŠTRUP O.(2009). *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (facility management)*. Praha: Professional Publishing, str. 17.

Facility management se uplatňuje u dvou skupin uživatelů:

1. Investoři
2. Majitelé existujících firem

V prvním případě se díky facility managementu už v přípravné fázi investičního procesu realizují stavební objekty s vysokou užitnou hodnotou a nízkými provozními náklady při zachování kvality projektu a všech služeb poskytovaných nájemcům. Z pohledu developera je po ukončení investičního procesu nejdůležitějším faktorem možnost

² VYSKOČIL V.K., ŠTRUP O. (2009). *Podpůrné procesy a řízení podpůrných procesů*, Praha: Professional Publishing, str. 8.

zhodnotit své investice – prodejem nebo pronájmem. Životaschopnost stavebního objektu ušetří i potenciálnímu zájemci určité procento provozních nákladů s minimálním vynaloženým úsilím. Druhou skupinou jsou vlastníci již existujících stavebních objektů různého technického stavu a vybavení. Jde o průmyslové a výrobní podniky, administrativní a obchodní centra, školská a univerzitní zařízení, nemocnice a jiná zdravotnická zařízení a podobně. Využití facility managementu může v této skupině přinést optimalizaci podpůrných činností, zpřehlednění nákladů a jejich následného snížení, výrazně vyššího využití ploch, inventáře, technických prostředků, služeb a v neposlední řadě i pracovníků, podílejících se ve firmě na podpůrných činnostech.

Legislativně je v ČR facility management upraven norma ČSN EN 15 221 - Facility management, která se skládá ze dvou částí. ČSN EN 15 221-1 "Facility management - Termíny a definice" a ČSN EN 15221-2 - "Facility management – Průvodce přípravou FM smluv".

Tato norma, která vstoupila do platnosti v květnu 2007, je velkým odborným i politickým přínosem pro naše facility manažery. Předně sjednocuje doposud nejednotnou terminologii a definice, přináší návod, jak připravit smlouvu na dodávku služeb. Její největší přínos je však na odborně politické úrovni. Doposud byl obor facility management vnímán jako cosi, co je "módním výstřelkem" kterého se drží pár nadšenců. Nová EU norma však staví tento obor na pevný základ, a dává mu potřebnou reputaci.

ČSN EN 15 221-1 "Facility management - Termíny a definice"³

Základním konceptem Facility Managementu je zajištění integrovaného řízení na strategické a taktické úrovni tak, aby došlo ke sladění dohodnutých poskytovaných podpůrných služeb (FM-slžeb). Toto vyžaduje specifické odborné způsobilosti a tím se Facility Management odlišuje od izolovaného obstarání jedné nebo více služeb."

³ ČSN EN 15 221-1. *Facility management : Termíny a definice*. Praha : [IFMA.], 2007. 25 s. ISSN 0-13-114877-1.

Oblast Facility Managementu může být seskupena podle požadavků klienta a ty mohou být souhrnně zařazeny do dvou hlavních skupin:

- prostor a infrastruktura
- lidé a organizace

ČSN EN 15221-2 - "Facility management – Průvodce přípravou FM smluv".⁴

Cílem této evropské normy je poskytnout návod na přípravu efektivní FM-smlouvy. Takováto smlouva ve své podstatě definuje vztah mezi organizací, která získává FM-sloužby (klient), na jedné straně a na druhé straně organizací, která poskytuje tyto služby (poskytovatel FM-sloužeb, nebo také FM-poskytovatel).

Přestože Facility Management může představovat jak kombinaci jednotlivých FM-sloužeb (např. bezpečnostních a čistících služeb) až po úplně integrované FM-sloužby, tato evropská norma je vytvořena přednostně pro organizace, které si přisvojily integrované FM-sloužby a/nebo funkční hledisko. V souladu s technickým vývojem a rozvojem ekonomických systémů budou růst požadavky na tento druh FM-sloužeb jak národních tak mezinárodních.

2.3 Základní metody a termíny používané ve Facility managementu

2.3.1 Outsourcing

Jelikož se facility management zabývá především podpůrnými činnostmi, které nejsou hlavní náplní firmy, je běžné na velkou část služeb, patřících do facility managementu využít „outsourcing“.

Tento termín se dá volně přeložit jako zdroj z venčí. Český ekvivalent pro něj neexistuje, a proto se zpravidla používá původní slovo „outsourcing“; pro anglické „to outsource“ se někdy používá blízký výraz „vytěsnit“ nebo „odsunout“, stále častěji se

⁴ ČSN EN 15 221-2. *Facility management : průvodce přípravou smluv*. Praha : IFMA, 2007. 16 s. ISSN 0-13-114877-2.

v praxi setkáváme s termínem „outsoursovát“. Někdy je pro pojem outsourcing používán opis „využívání externích služeb“.

Historie outsourcingu počíná již dělbou práce. Podle D.Minoliho⁵ se jím podniky začínají zabývat tematizovaně někdy v šedesátých letech dvacátého století. Většina pramenů⁶ však označuje za zlom v rozšíření outsourcingu a za začátek jeho masového užití, a to v USA, outsourcing informačního systému firmou Kodak. Odborníci dokonce mluví o éře „před Kodakem“ a o éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu tedy začíná vytěsňením informačního systému.

Hojné využití outsourcingu vrcholí v posledních několika letech. Dnes se vytěsňují všechny činnosti spojené s informačním systémem podniku.

V České republice se tento termín začíná objevovat koncem devadesátých let dvacátého století s příchodem nadnárodních korporací.

V současných firmách problematika outsourcingu zahrnuje obvykle takové oblasti, které bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti podniku (stravování pracovníků, úklid, ochrana budov), nebo případně oblasti, které dosud bylo běžné provádět výhradně v podniku samém (výroba), nejobvykleji však oblasti, které mají obě uvedené charakteristiky: tedy bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti podniku a dosud bylo obvyklé je provádět v podniku samém (účetnictví, provoz informačního systému, mzdy).

Hlavními problémy jsou pak otázky: co vytěsnit, zda vytěsnit, finanční efekty vytěsňení, konkurenční výhoda vytěsňení, dlouhodobé důsledky vytěsňení a podobně.

Přestože na trhu existuje celá řada firem, které nabízejí komplexní (integrováný) outsourcing v oblasti facility managementu, z hlediska zadavatele, tedy firmy, která tyto služby nakupuje, se podle dotazování mezi odpovědnými pracovníky na průmyslových zónách Verne Klášterec nad Ohří a Královský vrch Kadaň v tomto regionu příliš často

⁵ Minoli, D. (1994) *Analyzing Outsourcing, Reengineering information and communication systems*, Londýn: McGraw-Hill Companies, str. 22.

⁶ Lacity, M. C. – Hirschhem R.(1995). *Information Systems Outsourcing, Myths, Metaphors and Realities*. Chichester : John Wiley and Son, 1995 str. 48.

nevyužívá. Odpověď na otázku proč, je vcelku snadná. Většina těchto „komplexních“ firem vznikla na základě jedné činnosti, to znamená, vyvinuly se z úklidové firmy, firmy poskytující ochranu majetku nebo správu IT. K této hlavní činnosti posléze začaly přibírat služby další. Z pohledu zadavatelů tyto firmy pak svoji hlavní činnost zvládají excelentně, zatímco přibrané služby mají úroveň spíše průměrnou, a to hlavně proto, že jsou také často objednávány z jiných firem. Z toho důvodu se v praxi setkáváme s tím, že firmy častěji využívají několik specializovaných firem na určitý druh služby než jednoho generálního dodavatele.

2.3.2 Total Productive Maintenance (TPM)

Velmi důležitou součástí podpůrných procesů je údržba, a to především údržba strojů a výrobních zařízení. Kvalitní a rychlá údržba může firmě ušetřit značné finanční prostředky. Proto firmy zavádějí systém TPM, tedy Total Productive Maintenance.

Podle Miroslava Rakety⁷ i dalších dostupných zdrojů je autorem systému TPM Seichi Nakajima, který postupně v 50. a 60. letech studoval systémy pro preventivní údržbu (Preventive Maintenance) v USA a Evropě. Svoje poznatky zpracoval v komplexním návrhu, který pracovně nazval Total Productive Maintenance - totálně produktivní údržba. V roce 1971 zavedl Nakajima tento systém do japonských podniků. TPM je soubor aktivit zahrnujících všechny útvary podniku s cílem vytvořit strukturu podniku, která zajistí maximální efektivnost výrobního systému, eliminovat poruchy, chyby a další ztráty na zařízeních, postupně zvyšovat efektivnost zařízení, zlepšovat zisk firmy, vytvořit vyhovující pracovní podmínky, motivovat a zapojit pracovníky na všech úrovních - od dělníků po top management. Jejím cílem je maximální efektivita výrobních zařízení po celou dobu jejich životnosti. Týká se všech zaměstnanců ve všech odděleních a na všech úrovních; motivuje zaměstnance k údržbě prostřednictvím kroužků a dobrovolných aktivit a její součástí jsou takové základní prvky, jako vytvoření systému údržby, školení v

⁷ Moderní řízení: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-20362570-600000_d-management-udrzby-vyzaduje-projektove-rizeni (data k 12.4.2011).

oblasti základní údržby a řešení problémů, a činnosti vedoucí k nulové poruchovosti. Vrcholový management musí vytvořit systém, jenž uznává a oceňuje individuální schopnosti a aktivitu v oblasti absolutní údržby výrobních prostředků. TPM je jedním ze sedmi KAIZEN systémů.

2.3.3 KAIZEN

V japonštině znamená KAIZEN neustálé zdokonalování. Filozofie kaizen předpokládá, že náš způsob života – ať už se jedná o život pracovní, společenský nebo rodinný – by se měl zaměřovat na neustálé zdokonalování. Proces zdokonalování v rámci této filozofie probíhá postupně a po malých krocích, celkový přínos KAIZEN však přináší dramatické pozitivní výsledky.⁸

V praxi to znamená, že je to styl řízení zaměřený na proces. Všichni zaměstnanci firmy se podílí na tomto zlepšování zpravidla formou podávání zlepšovacích návrhů. Rozdíl

oproti západnímu pojetí zlepšovatelského hnutí je, že se za zlepšovací návrh nepovažuje pouze větší projekt, zpracovaný týmem specialistů, šetřící firmě skokově tisíce korun. Naopak, vítáno je každé i sebemenší zlepšení, například, že odpadkový koš stojí na konci kanceláře nebo dílny, takže k němu mají pracovníci daleko. Posunutím ke dveřím by každý zaměstnanec ušetřil 3 kroky, tedy asi 3 vteřiny, což může při 20 pracovních dnech v měsíci za rok činit úsporu 12 minut na jednoho zaměstnance. Lze si snadno představit, že v české firmě by zaměstnanci tento koš také přemístili, a to pro vlastní pohodlí, aniž by o tom informovali vedení firmy nebo očekávali odměnu.

Kulturní rozdíly mohou sehrát negativní roli i v představě o odměňování za zlepšovací návrhy. V našich podmínkách je běžné vyhodnotit finanční přínos zlepšovacího návrhu a navrhovateli poskytnout odměnu, odpovídající určitému procentu této úspory. Odměna je vyplácena zpravidla bezprostředně po přijetí, respektive realizaci zlepšovacího návrhu. V japonských firmách se KAIZEN vyhodnocuje zpravidla jednou ročně, a to tak, že se sečtou odměny za všechny přijaté návrhy za rok. Odměna za jednotlivé návrhy je zpravidla velice malá, což má podporovat zaměstnance, aby jich za rok podali co možná nejvíce. Toto může být pro západní kulturu trochu problematické.

⁸ Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen> (data k 9.5.2011).

V naší kultuře pracovníky obtěžuje vyplňovat složitý formulář kvůli každé maličkosti, aby posléze dostali 50 korun. Také posunutí odměny až za jeden rok se v našich podmínkách ukazuje jako málo motivující. Jedním z výjimečných rysů japonského myšlení je to, že zaměstnancům není za těžko podávat ohromný počet drobných zlepšovacích návrhů a že manažeři usilovně pracují na jejich vyhodnocování a zapracování do celkové strategie KAIZEN. Pro vrcholové manažery špičkových japonských firem není nic výjimečného, stráví-li celý den tím, že sledují prezentace činnosti jednotlivých kroužků kontroly kvality a na základě stanovených kritérií vyhodnocují nejlepší zlepšovatele. Počet zlepšovacích návrhů se často zveřejňuje na nástěnkách jednotlivých pracovišť, což má povzbuzovat soutěživost mezi pracovními skupinami i jednotlivci.

2.3.4 SMED

SMED je anglická zkratka, která znamená Single Minute Exchange of Dies. Česky to znamená něco ve smyslu výměna nástroje během jedné minuty. Hlavním cílem je snížení času potřebného pro nastavení a seřízení strojů z řádu hodin do řádu minut. Ti, kdo se přímo setkali např. s procesy vstříkovaní plastů, tak jistě vědí, že nastavení správné teploty, tlaku a dalších parametrů strojů vyžaduje nějaký čas = čas takový, aby proces byl způsobilý.⁹

Metodika byla vyvinuta v Japonsku pánem, jehož jméno je Shigeo Shingo, který prokázal efektivitu této metody v mnoha různých průmyslových odvětvích. Metodu lze popsat ve čtyřech krocích:

1. Analýza
2. Návrh řešení

⁹ Siegeo Shingo. (1989). *A Study of the Toyota Production System*, Portland: Productivity Press, str. 106.

3. Realizace opatření ke zlepšení
4. Standardizace procesu

2.3.5 FMEA

FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) je strukturovaná metoda, která umožňuje odhalovat možné problémy a jejich následky u nově vznikajících výrobků, služeb, procesů a projektů. Následně je možné najít vhodná opatření, sloužící k eliminaci těchto problémů.¹⁰

Historii metody FMEA lze dosledovat do 40-tých let, kdy americká armáda hledala metodu, jak se vyvarovat chyb u jimi používaných strojů a zařízení. Následně se metoda přes kosmický výzkum, letectví dostala až do automobilového průmyslu, kde zaznamenala největší rozšíření. Zde se již pak stala nedílnou součástí velké rodiny nástrojů, které ovlivňují kvalitu. Metoda byla standardizována prostřednictvím dokonce několika dokumentů – MIL-P-1629, APQP, ČSN EN 60812, atd.

Princip této metody je založen na kvantifikaci častosti poruch, jejich závažnosti a snadnosti jejich detekce:

1. Nejprve je potřeba najít možné poruchy, určit kontrolní mechanismy, jak těmto poruchám zabránit a toto ohodnotit podle pravděpodobnosti úspěchu těchto mechanismů zabránit určeným poruchám. Z těchto parametrů se pak pronásobením vypočítá tzv. koeficient rizika, jenž nám po seřazení určí ty poruchy, na které je potřeba se zaměřit.
2. Následně se pro stanovené poruchy stanoví způsob, jak jim předejít a celá analýza se může znovu spustit – tentokrát k ohodnocení efektivnosti stanovených opatření zabránit poruše a nalezení nových rizikových poruch.

¹⁰ Vlastní cesta: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/fmea-analyza-moznych-vad-a-jejich-dusledku/> (Data k 6.4.2011).

V praxi se setkáme s tím tímto rozdělením FMEA:

1. systému - Analyzuje systémy a subsystémy v raném (koncepčním) stadiu a zaměřuje se na interakce mezi systémy a elementy systému.
2. konstrukce (návrhu) - Analyzuje výrobek dříve, než se začne s výrobou. Zaměřuje se na druhy vad způsobené nedostatky konstrukce (návrhu).
3. procesu (výrobní) - Analyzuje výrobní a montážní procesy, nedostatky procesu výroby nebo montáže.
4. výrobku (nakupovaného dílu) - Analyzuje proces jako celek. Mnohdy koordinována a řízena zákazníkem.
5. servisu, služeb - Než se výrobek dostane k zákazníkovi (investiční, organizační, ekologická, zásobování)

2.3.6 Overall equipment efficiency (OEE)

Je ukazatel, který se využívá ve výrobních systémech k sledování využití stroje či zařízení. Je významný při sladování výrobního taktu linky či výrobní buňky. OEE se sleduje zejména v úzkých místech výrobního toku. Těchto úzkých míst může být více, neboť např. díky měnícímu se sortimentu se úzká místa mohou posouvat jinam.¹¹

Základní vzorec pro výpočet celkového využití zařízení je:

$$\text{OEE} = \text{využití} \times \text{výkon} \times \text{kvalita} \times 100$$

Na trhu je celá řada firem, která nabízí software na sledování OEE. V praxi je vhodné, pokud operátoři mohou sami zadávat vlastní komentáře k vzniklým problémům pro usnadnění pozdější analýzy, což umožňuje řídicím pracovníkům výrobního závodu vytvářet účinnější strategie pro zlepšování výrobního procesu.

A jakým způsobem ovlivňuje FM tento ukazatel? Právě nedostatečně rychlá oprava v případě poruchy nebo nedostatečná údržba může být tímto slabým místem, který snižuje celkovou efektivitu využití stroje. Tato přerušení výroby z důvodu opravy se anglicky nazývají „Down time“. Metoda, jak je zkracovat je nazývána „Downtime Management“.

¹¹Vladimír Volko: http://www.volko.cz/info/slovník_pojmu.php (Data k 30.5.2011).

2.3.7 Value stream mapping (VSM)

Je metoda vyvinutá ve firmě Toyota. Je to jedna z technik „štíhlé“ výroby. Jejím cílem je analýza toku materiálu a informací, které jsou potřebné k poskytnutí výrobků nebo služeb zákazníkovi. Tuto metodu je vhodné využít vždy tak, kde je potřeba zlepšení. V praxi je používá jako jeden ze tří kroků POKA-YOKE systému, v tom případě se nazývá „Motion step“.¹²

Metoda se skládá z 5 kroků:

1. Příprava
2. Zkoumání (mapování) stávajícího stavu
3. Stanovení očekávaného budoucího stavu
4. Plánování realizace
5. Implementace nápravných opatření

Ukázka, jak může vypadat plán na zlepšení, je zobrazena v přiložené tabulce:

Tabulka č. 1 Simulace plánu na zlepšení výroby ložisek

Subjekt	Současný stav	Budoucí stav	Zlepšení v %
Dodací lhůta (ve dnech)	255	183	28
Výrobní čas (hodiny)	240	129	46
Počet pracovních schůzek	2	1	50
Počet pracovních operací	15	9	40

Zdroj: Upravený zápis z výrobní porady firmy O z 20.3.2006.

2.3.8 Theory of constraints (TOC) - Teorie omezení

Teorie omezení je obecně známá manažerská metoda, která vychází z faktu, že každý systém (podnik) má své omezení neboli úzké místo. Ve výrobě se TOC aplikuje pomocí metody drum-buffer-rope, kde spolu s vytvářením systému zásobníků zamezuje

¹² Shigeo Shingo. (1989): *A study of The Toyota Production systém*, Portland: Productivity press, str. 17.

výpadkům v úzkém místě. Méně známý je fakt, že TOC lze s úspěchem využít již v předvýrobních fázích zpracování poptávky a nabídky a samozřejmě také ve Facility Managementu.¹³

Tento nástroj řízení podniku byl vyvinut koncem 70. let minulého století v USA.¹⁴

S tím, jak se poptávková (převaha poptávky nad nabídkou) ekonomika transformovala na nabídkovou (převaha nabídky nad poptávkou), je nutno víceméně ve všech typech organizací změnit organizaci práce (metody řízení). Setrvačnost je ovšem mocná síla, a tak se s tím potýkáme už pár desítek let.

Z finančního hlediska lze Teorie omezení definovat třemi základními finančními pohledy:

Průtok T (throughput) – peníze, které podnik obdrží za realizaci svých výrobků.

Průtok se definuje jako rozdíl mezi prodejní cenou P a celkovými variabilními náklady na výrobek TVC (totally variable costs).

Investice I (investment/inventory) – peníze vydané na nákup potřebných komponent.

Provozní náklady OE (operating expense) – peníze potřebné na to, aby se investice I přeměnili na peníze T.

Náklady na každý výrobek můžeme podle předchozích definic zjednodušeně rozdělit na:

- variabilní náklady TVC, tzn. náklady přímo přiřaditelné k výrobku (obvykle náklady na materiál přímo přiřaditelný k výrobku a náklady na práci přímo přiřaditelnou k výrobku),
- rozdíl mezi výrobní cenou výrobku P a variabilními náklady na výrobek TVC, což je vlastně ta část, kterou výrobek přispívá na všechny ostatní celkové náklady podniku OE spojené s realizací výrobku, tzn. příspěvek výrobku na provozní (fixní) náklady podniku.

¹³ Systém online: <http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/teorie-omezeni-a-zvysovani-ekonomicke-efektivity.htm>. (Data k 28.2.2011).

¹⁴ KVASNIČKOVÁ V.(2007), Diplomová práce: Teorie omezení, Olomouc: Masarykova univerzita, str. 8.

Z uvedeného vyplývá, že podnik by měl usilovat o realizaci takových výrobků, které:

- mají co největší rozdíl mezi výrobní cenou P a variabilními náklady TVC ,
- výrobně se v úzkém místě zdrží co nejkratší dobu.

3 Analytická/praktická část práce

3.1 Představení firmy O, s.r.o.

Firma O, s.r.o. (O) je dceřinou společností japonského koncernu O Corporation (JOC). Hlavním výrobním programem firmy jsou samomazná ložiska pro automobilový průmysl. O Corporation má výrobní závody v Japonsku, Thajsku, Číně, USA. V Evropě byl jediný výrobní závod do roku 2003 v Německu (ODG). Tato firma má celou řadu specifík, na které je třeba upozornit. To, že vyrábí díly pro automobilový průmysl, znamená, že je zde kladena velmi vysoká váha na systém kvality. Dalším specifíkem je, že firma byla založena japonskou společností. To může přinášet jak komunikační, tak kulturní rozdíly.

Další významnou informací pro posuzování této firmy je, že je čistě výrobním závodem. Nemá vlastní obchodní oddělení, vývoj, technologii. Veškeré technologické podklady jsou zasílány mateřskou firmou a veškerá produkce se prodává sesterské firmě v Německu, která jí dále distribuuje konečným zákazníkům. Ceny, za které O svoji výrobu prodává, stanovuje mateřská firma JOC. Jak tedy může O ovlivnit svůj zisk? Firma O nemá možnost nakupovat materiál a ovlivnit tak svoje náklady, jelikož vyrábí převážně ze speciálního materiálu dováženého z Japonska. Na českém trhu se s tímto materiálem zatím neobchoduje. Také dovoz většiny strojů a zařízení byl proveden z mateřské firmy, protože se jedná o speciální stroje v Evropě nepoužívané.

Z toho důvodu se facility management ve firmě O stává velmi atraktivní, protože kromě lidských zdrojů a částečně logistiky je to jediná oblast, která se nakupuje lokálně a je tedy možnost vyjednávat o cenách, kvalitě a dalších podmínkách, a tím aktivně ovlivňovat hospodářský výsledek firmy O.

3.2 Facility management v jednotlivých cyklech O

3.2.1 Založení a výstavba firmy

Firma byla založena rozhodnutím managementu O Corporation, jako jediného majitele na začátku roku 2003.¹⁵ Hlavním podnětem pro toto rozhodnutí byl blížící se vstup

¹⁵ Obchodní rejstřík ČR, KS Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 21 244.

České republiky do Evropské unie, což by znamenalo odstranění překážek vývozu při výrazně nižších výrobních nákladech oproti sousednímu Německu. Administrací založením firmy byla pověřena pražská pobočka právnické firma White and Case, která zastupuje O Corporation po celém světě.

Po založení firmy začali konzultanti O Corporation hledat vhodné místo pro výstavbu nové výrobní haly a firmu, která by se ujala projektu a stavby této haly. Po mnoha jednáních v mnoha městech byl pro realizaci stavby vybrán pozemek v nově vznikající průmyslové zóně v Kadani. Hlavními důvody pro tuto volbu byla vstřícnost představitelů města při jednáních, dostupnost inženýrských sítí na pozemku a vysoká míra nezaměstnanosti v daném regionu. V roce 2003 nezaměstnanost v Ústeckém kraji překročila 17%, což bylo druhé nejvyšší číslo po Moravskoslezském kraji.¹⁶

Generálním dodavatelem projektu a stavby byla zvolena firma TAKENAKA. Tato firma má japonské majitele a management, tudíž s ní bylo snazší jednání pro japonské manažery a pro stavbu využívá české subdodavatele, což se ukázalo jako velká výhoda pro komunikaci při pozdější realizaci stavby. Po schválení projektu a vyřízení všech nutných povolení, začala v říjnu 2003 samotná výstavba. Kolaudace stavby byla naplánována na květen 2004. Firma TAKENAKA zvládla výstavbu s téměř měsíčním předstihem a předala dokončenou budovu 10. 4. 2004.¹⁷

Firma TAKENAKA se také v průběhu výstavby starala kompletně o veškeré služby spojené a ochranou stavby, bezpečnosti práce na staveništi, stravováním zaměstnanců a úklidem. Proto také pracovníci O po převzetí budovy pokračovali ve spolupráci s dodavatelem těchto služeb na základě doporučení od firmy TAKENAKA. Spolupráce se ukázala jako velmi dobrá a s většinou těchto firem O spolupracuje dodnes.

3.1.2 Rozvoj

V roce 2005 se pozice O coby zaměstnavatele velice zhoršila. Na průmyslové zóně Královský vrch byly postaveny a začaly nabírat zaměstnance další 3 firmy, a to každá

¹⁶ČSÚ:http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=KR+I305+PM.11&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&verze=0&cas_3_11=20101231 (Data k 25.7.2011).

¹⁷ Kolaudační rozhodnutí Stavebního úřadu Kadaň z 10. 4. 2004.

počítala s cca 200 zaměstnanci. Takže zatímco v předchozím roce na jedno místo bylo několik zájemců, pomalu se začala situace obracet a o jednoho žadatele o místo mělo zájem několik firem. Z toho důvodu se pochopitelně zvýšil mzdové požadavky zaměstnanců. Zvýšila se fluktuace a najít kvalitního pracovníka bylo stále obtížnější.

Firmám nezbývalo než začít uplatňovat zaměstnanecké programy, aby si udržely zaměstnance stávající. Nejčastěji to bylo zajištění dopravy firemními autobusy, stravenky, vánoční platy a podobně. Také O začala poskytovat zaměstnancům kromě platu i další výhody. Na konci roku 2005 měla firma 60 zaměstnanců a tento počet si udržela až do konce roku 2007. V letech 2006 a 2007 probíhal především audit na ISO 9001 a 9002 a příprava certifikace na ISO TS.

Pro větší zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování byla ve vstupní hale umístěna schránka na návrhy zaměstnanců. Návrhy jsou oddělením lidských zdrojů tříděny na všeobecné, na které hned odpoví a odpověď vyvěsí na nástěnku, Neakceptovatelné, se kterými se dále nepracuje. Do této kategorie patří především návrhy obsahující hrubé výrazy, nemístné vtípky, sexuální narážky a podobně. Třetí, nejvýznamnější kategorii tvoří návrhy KAIZEN. Tedy takové, které mohou napomoci ke zlepšení výrobních nebo obslužných procesů. Jako velký problém se ukázalo odměňování za tyto návrhy. Systém, který prosazovala japonská strana se ukázal v českých podmínkách neakceptovatelný. Jednalo se o to, že zaměstnanci budou podávat, co největší počet návrhů s tím, že za každý podaný návrh bude 20 Kč, za každý přijatý 50 Kč. Vyhodnocení bude jednou ročně, kdy se sečtou odměny za podané a přijaté návrhy a jednou ročně budou vyplaceny. Jak už bylo zmíněno výše, v české kultuře pracovníci očekávají vyšší odměnu za realizování svých návrhů, tedy určité procento z úspor, které návrh přinese a očekávají odměnu bezprostředně. Čeští manažeři proto navrhovali kompromisní řešení, bodově ohodnotit přínos zlepšovacího návrhu dle předložené matice a vyplatit Kč 100,- za každý bod. Minimální odměna by tak byla 100 korun, maximální 10.000,- korun. Vyhodnocování návrhů by probíhalo čtvrtletně. Odměňovací systém, který byl českými pracovníky navržen už koncem roku 2006 a v aktualizované formě předložen v roce 2009, nebyl japonskou stranou dodnes přijat.

Z toho důvodu, po prvním nadšení a zhruba 20 návrhy týdně, když zaměstnanci stále nedostávali za KAIZEN žádnou odměnu, zájem opadl. Od začátku roku 2008 do konce roku 2010 bylo podáno 17 návrhů, žádný z nich nebyl klasifikován jako KAIZEN.

Z hlediska FM se původní myšlenka, že se FM bude kompletně outsoursovat ukázala jako nereálná. Vzhledem k dvousměnnému provozu a specifikům výroby i strojů se ukázalo nutné zajistit část obslužných činností vlastními zaměstnanci, kteří budou okamžitě k dispozici a budou mít dobré znalosti o zařízení, takže nebude docházet k prodávám při opravách. Proto k technikovi údržby, který měl původně objednávat externí služby postupně nastoupil strojní zámečnick na údržbu strojů a elektrikář.

Jelikož zakázek stále přibývalo, přivezly se další výrobní stroje, nabrali další zaměstnanci a výrobní hala i její příslušenství jako sklady, šatny, jídelna, přestaly být dostačující. Další významnou změnou O musela být nutně přístavba haly. Otázkou bylo, zda přistavit pouze sklad a příslušenství nebo rozšířit výrobní halu ze dvou stran a rozšířit tím také výrobní prostory. Vzhledem k propočtům, kolik by stálo rozšíření skladů a kolik rozšíření ze dvou stran, se vedení O Corporation rozhodlo pro rozšíření dvou stran. Jako generální dodavatel byla zvolena opět firma TAKENAKA.

Na začátku roku 2007 vznikl projekt a začalo stavební řízení na úřadech. Tentokrát byla celá výstavba daleko náročnější pro všechny zúčastněné, protože probíhala za plného provozu a se stávajícím počtem zaměstnanců. To znamená, že jednání s firmou TAKENAKA o detailech stavby a dokončovacích pracích vedli pracovníci, kteří zároveň odpovídali za chod výroby a provoz firmy. Přes veškeré komplikace byla nová část haly na počátku roku 2008 dokončena.

V nové části výrobní haly byl vyčleněn prostor údržby, kde je umístěno základní zařízení nutné pro běžnou údržbu a sklad. Tento sklad byl původně plánován jako sklad náhradních dílů. Jelikož technik údržby provádí pravidelně analýzu a statistiku nejčastějších poruch a životnost jednotlivých dílů výrobních strojů, plánovalo se také založení malého skladu nejpotřebnějších součástek nebo dílů ke strojům. Stroje jsou totiž dovezeny z Japonska a v ČR není dodavatel všech komponentů. To znamená, že při poruše se musí žádat o díl do mateřské firmy. Jeho dodání tak trvá cca 2-3 týdny. To znamená, že při některých závadách není možné stroj po celou dobu používat. Zavedením příručního skladu by se tato situace značně zlepšila. Stroj by byl opraven během několika hodin. Tento návrh nebyl mateřskou firmou prozatím schválen a dál se

potřebný díl objednává, až při nastalé poruše. Z toho důvodu se vyhotovování analýz poruchovosti FMEA jeví jako zbytečné. Používat metody TPM a SMED je prakticky nemožné.

3.2.3 Krize

V polovině roku 2008 se začaly projevovat problémy se zakázkami. Bylo jich stále méně. Z toho důvodu byly zrušeny nové projekty a zastavila se dodávka strojů do přistavěné části výrobní haly. Tato situace vyvrcholila na podzim 2008, kdy bylo nutné učinit rázná opatření. Propustilo se 15% zaměstnanců, v roce 2009 se zkrátila pracovní doba o 10%, což znamená, že se pracovalo jeden týden 5 dnů a druhý pouze 4 dny.

Měnicí se počty zaměstnanců v jednotlivých letech ukazuje tabulka č. 2:

Tabulka č. 2 – Počty zaměstnanců ve firmě O

Stav k	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1.1.	0	2	30	56	59	59	49	45
31.12.	1	28	43	59	57	58	45	46

Zdroj: HR evidence firmy O.

V oblasti FM bylo nutné kontaktovat všechny dodavatele a dohodnout se na změně podmínek spolupráce, především nižších cenách. V této době se ukázala výhoda dlouhodobých vztahů. Téměř všechny firmy O vyšly vstříc, ty které nebyly ochotné jednat, dostaly výpověď. Jednalo se například o dodavatele sody, pronajímatele automatů na kávu a potraviny. Tyto služby byly brzy nahrazeny levnějšími, a tak mohla firma O na konci roku 2009 vykázat úsporu v oblasti FM téměř 40% oproti roku 2008. Vzhledem k tomu, že také výsledky výroby a tržby byly na zhruba 60% předchozího roku, stanovený cíl snížení nákladů na podpůrné procesy tím byl splněn. Přehled měsíčních plateb u vybraných firem v roce 2008 a v roce 2009 je uveden v příložené tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 Přehled měsíčních plateb vybraných outsoursovaných služeb

Firma	Služba	2008	2009	Úspora v %	2010
Clean	Úklid v létě	11023	10021	9	10021
Clean	Úklid v zimě	13 995	11 925	15	11925
Eurest	Závodní stravování	29 680	26 712	10	29680
IBIS	Ochrana závodu	90 000	68 000	24	68000
IT Innovation	IT podpora, správa sítě	8 500	5 800	32	8500
Aktion	Docházkový systém	2 210	0	100	0
Elanor	Výpočet mezd	17 000	11 927	30	12000
KROK	Pronájem prac. oblečení	28 000	24 603	12	24500
JCA	Poradenství BOZP a PO	12 500	8 757	30	8757
Mudr. Šubrt	Závodní lékař	3 500	3690	-5	3690
Různé firmy	Revize strojů a zařízení	24 815	20966	16	21000
FEMME	Odpadní voda	1167	1379	-18	1200
ČEZ	Elektrická energie	184 766	169995	8	185655
Česká pojišťovna	Pojištění firemních vozidel	17 668	11669	34	12000
AON	Pojištění budov*)	366 410	293009	20	307607
AON	Pojištění odpovědnosti*)	288 563	193350	33	172956
Evropská pojišťovna	Cestovní pojištění*)	8 500	8694	-2	8694

*) Cena za rok

Všechny uvedené ceny jsou bez DPH

Zdroj: Prezentace HR oddělení O z června 2010.

3.2.4 Stabilizace – současnost

Koncem roku 2009 se začaly zakázky opět navyšovat, takže se O mohlo vrátit k normální pracovní době. Počet zaměstnanců se stabilizoval na 45. Přesto je využívání

výrobních i pomocných prostor stále nedostačující, jak ukazují následující tabulka č. 4 a tabulka č. 5.

Tabulka č. 4 Využívání výrobního prostoru před a po přístavbě

Rok	Výrobní prostory v m2	Potřebný prostor na 1 stroj	Počet instalovaných strojů	Využití prostoru v %
2004	1800	90	12	60
2007	1800	90	20	100
2008	3600	90	23	58
2009	3600	90	24	60
2010	3600	90	25	63

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Interní evidence a výroční zprávy firmy O

Tabulka č. 5 Využívání pomocných prostor před a po přístavbě

Rok	Počet zaměstnanců K 31.12.	Počet šatních skříněk	Využití šatny v %	Počet míst v jídelně	Kapacity jídelny při 2/3 směnném provozu	Využití jídelny v % při 2/3 směnném provozu
2004	28	50	56	25	50/75	56/37
2007	59	65	91	25	50/75	118/79
2008	58	165	35	50	100/150	58/39
2009	45	165	27	50	100/150	45/30
2010	46	165	28	50	100/150	46/31

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Interní evidence a výroční zprávy firmy O.

V roce 2011 se proto počítá s novými projekty a zahájením nového výrobního programu na nově instalovaných výrobních linkách. Z toho důvodu v tomto roce vzroste tlak na všechny pracovníky, tedy i na ty, kteří zajišťují FM, tedy podpůrné procesy ve firmě.

Zdá se proto vhodné udělat si přehled těchto činností, určit, kdo je za ně odpovědný a vyhodnotit, zda jsou jednotlivé činnosti zajištěny dostatečně jak technicky, tak organizačně a zda odpovědní pracovníci mají dostatečnou kvalifikaci a kompetence. Také je vhodné posoudit, zda jsou při těchto činnostech využívány teoreticky známé metody, uvedené v předchozí části a pokud ano, zda jsou využívány skutečně správně a jejich uplatňování má pro firmu přidanou hodnotu.

V současné době jsou zajišťovány tyto podpůrné procesy, které budeme hodnotit z hlediska FM:

Správa budov

Organizačně tato oblast spadá do Administrativního oddělení a je řízena HR&Administration Manažerem (HRAM). HRAM zajišťuje především výběr a hodnocení dodavatelů, rámcové smlouvy, smluvní podmínky a ceny. Operativně je tato oblast organizována Technikem údržby, který zadává jednotlivé objednávky. Vzhledem k tomu, že většina činností v této oblasti je vysoce odborná nebo vyžaduje speciální vybavení, jsou tyto služby zpravidla objednávány u specializovaných externích firem. Jednotlivé činnosti jsou tedy zajišťovány takto:

- Revize elektrozařízení – externí dodavatel
- Revize plynové kotelny – externí dodavatel
- Revize vzduchotechniky – externí dodavatel
- Revize EPZ – externí dodavatel
- Revize komínů – externí dodavatel
- Revize lapolů – externí dodavatel
- Úklidové služby – externí dodavatel
- Údržba venkovních prostor – sekání trávníků, úklid sněhu – externí dodavatel
- Ochrana budov a majetku – externí dodavatel
- Správa služebních vozidel – technické kontroly a velké opravy jsou zajišťovány externí firmou, běžnou údržbu jako je mytí, výměna zimních/letních pneumatik, doplňování oleje apod. je zajišťována interně pracovníky údržby.
- Správa ICT – externí dodavatelé

Údržba strojů a zařízení

Tato oblast spadá do oddělení Výroby a metodicky je řízena Senior Manufacturing Manažerem. Operativní řízení zajišťuje Technik údržby, který je zároveň nadřízeným dvou pracovníků údržby.

Patří sem především:

- Strojní údržba-prováděna interně jednak operátory lisů, případně pracovníky údržby. Při větších závadách jsou přizváni odborníci z mateřské firmy.
- Elektro údržba- je zabezpečována kombinací interních a externích služeb. Interně se řeší operativní drobné problémy. Na nové instalace nebo větší poruchy se objednává externí firma.
- Údržba forem pro vstřikolisy – externí dodavatel. Vzhledem k specifickým technologickým potřebám na tuto činnost je údržba forem objednávana u specializované firmy.

Péče o zaměstnance

Tato oblast organizačně patří do Administrativního oddělení a je řízena a z velké části i organizována HR&Administration Manažerem, který uzavírá smlouvy a udržuje kontakt s dodavateli, vyřizuje případné stížnosti zaměstnanců, změny a podobně. Ve firmě O se jedná zejména o tyto činnosti:

- Závodní stravování – externí dodavatel. Firma O má vlastní jídelnu a přípravnu jídel s veškerým vlastním vybavením, kde je vydáváno jídlo přivezené externí firmou zaměstnanci této firmy.
- Nápojové a jídelní automaty, sodabary, fontánky – externí dodavatel
- Pronájem a údržba pracovního oblečení – externí dodavatel
- Poradenství v oblasti BOZP a PO – externí dodavatel
- Poradenství v oblasti EMS – externí firma
- Závodní preventivní lékařská péče – externě. Při této velikosti firmy by bylo zřizování vlastní ordinace velmi nákladné, ordinace by také byla málo využita.

Administrativní podpora

Tato oblast patří do Administrativního oddělení a je řízena metodicky Senior Administration Manažerem, operativně je zajišťován HR&Administration Manager a Accounting Manažerem.

Jedná se především o tyto činnosti:

- Správa ICT – externí dodavatelé
- Mzdové účetnictví – externí firma
- Daňové poradenství - externě
- Právní poradenství - externě
- Účetní audit - externě
- Překladatelská a tlumočnická činnost – firma O zaměstnává asistentku jednatele, která zajišťuje běžné překlady a tlumočení do a z angličtiny. Asistentka Senior Manufacturing Managera ovládá základy japonštiny. Vysoce odborné texty nebo překlady, které jsou potřeba pro úřední jednání jsou prováděny externě soudními překladateli.

3.2.5 Silné stránky firmy O

1. Know how

Mezi silné stránky firmy O jistě patří zcela speciální výroba, ošetřená řadou patentů. To, že se tyto výrobky v Evropě jinde nevyrábějí, přináší O velkou konkurenční výhodu. Na druhou stranu také velké riziko průmyslové špionáže. Z toho důvodu má O zpracovanou silnou bezpečnostní a krizovou politiku, zaměřenou jak na vlastní výrobní objekty a zařízení, tak také na bezpečnost elektronických dat a sítě. Tato politika zahrnuje například zákaz vstupu návštěvníků do objektu bez doprovodu odpovědného zaměstnance, zákaz fotografovat a pořizovat audiovizuální záznamy ve výrobní hale bez schválení jednatelem. Velká váha je kladena také na školení vlastních zaměstnanců i zaměstnanců externích firem, které v O poskytují služby. Pokud si firma bude chtít tuto konkurenční výhodu udržet, bude muset aktualizovat bezpečnostní politiku o nové

výrobní prostory, proškoloval průběžně nové zaměstnance a pravidelně kontrolovat dodržování všech nařízení.

2. Zázemí nadnárodní společnosti

Velkou výhodou pro firmu O je zázemí mateřské firmy. Celou řadu metod řízení, na které se jiné firmy pracně školí, O převzala. Je to například KANBAN, TQM, 5S a další. Jak už bylo zmíněno výše, kvůli kulturním rozdílům nebylo vždy vše přenositelné a některé předpisy museli dostat lokální modifikaci. A to buď z důvodů legislativních nebo motivačních, kdy zaměstnanci nebyli ochotni některé metody akceptovat. V budoucnu by mělo docházet k neustálému proškolení zaměstnanců tak, aby byli k přijímání celokorporátních opatření přátelštější. To je především výzva pro český management, protože velmi důležitá je forma, jakým bude český management tato opatření zaměstnancům prezentovat.

3. Zaměstnanci – stabilní tým

Velkým kapitálem pro firmu O jsou její zaměstnanci. Od založení v roce 2004 do dnes se podařilo vytvořit stabilní tým, kde je prakticky nulová fluktuace. Pokud nepočítáme nucené propouštění v důsledku krize v prosince 2008, poslední pracovník odešel na základě výpovědi podané ze strany zaměstnance v říjnu 2008. Přehled o počtu ukončených pracovních poměrech v jednotlivých letech zobrazuje tabulka č. 7.

Tabulka 7 Fluktuace ve firmě O. v letech 2004-2010

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců k 31.12.	28	43	59	57	58	49	46
Ukončilo pracovní poměr	0	9	20	20	11	3	0
% z celkového počtu zaměstnanců	0	21	34	35	19	6	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě personální evidence firmy O.

Zhruba třetina zaměstnanců je ve firmě více než 5 let, tedy od jejího založení. To může být zároveň pro firmu ohrožením. Pokud zaměstnanci pracují tak dlouhou dobu na stejné pracovní pozici, může u nich dojít ke ztrátě motivace. Přestože je firma O velmi

malá a má omezený počet pracovních pozic a tudíž i možnosti pracovního postupu, měla by se pokusit o vytvoření plánů kariéry a pracovat na rozvoji klíčových zaměstnanců. Dalším problémem by mohlo být nástupnictví. V současné době si vedoucí pracovníci nevychovávali své nástupce pro případ dlouhodobé nemoci, odchodu z firmy, povýšení na vyšší pozici a podobně.

3. Systém řízení kvality ISO 9001, ISO TS

To, že má firma O zaveden systém řízení kvality se významně promítá i do FM. Jednou za čtvrt roku dochází ve firmě k hodnocení dodavatelů, a to i dodavatelů externích služeb. Hodnocení je prováděno standardizovaně dle připraveného dotazníku. Hlavním ukazatelem je samozřejmě kvalita dodávek a služeb, cena, ale také například řešení stížností, reklamací a podobně. Firmy jsou potom hodnoceny stupněm A, B, C a D. Dodavatelé A jsou zcela bez problémů. U dodavatelů B a C dochází k jednání o nápravných opatření. S dodavateli D se rozváže spolupráce. Z toho důvodů firma O spolupracuje jenom s kvalitními firmami.

Po zavedení nového výrobního programu bude nutné systém řízení kvality doplnit, zavést do tohoto systému nové výrobky a výrobní postupy a systém nechat akreditovanou firmou re-auditovat.

3.2.6 Slabé stránky – návrhy na zlepšení

1. Nedostatečná lokalizace zdrojů

Velkou nevýhodou firmy O je velká závislost na mateřské firmě v oblasti materiálových zdrojů. Dovoz materiálu, náhradních dílů nebo speciálních služeb je velmi drahá, jejich organizace díky vzdálenosti a komunikačním problémům komplikovaná. Původní myšlenkou O bylo aspoň část těchto zdrojů lokalizovat, tedy nakupovat v ČR. Jak se však ukázalo, firma JOC není ochotná předat českým manažerům detailní specifikace těchto materiálů. Důvodem je jednak určitá strnulost v rozhodování na japonské straně, snaha uchovat výrobní tajemství, ale i určitá nedůvěra v zámořské dodavatele. Z těchto

důvodů je v oficiálních prohlášeních uváděno, že vzhledem k velmi specifické výrobě tyto zdroje nejsou v ČR dostupné. Jelikož však dovoz materiálů lodí trvá zhruba 4 týdny a firma O nemá dovoleno vytvářet si příliš velké zásoby, je velmi obtížné flexibilně reagovat na požadavky zákazníků.

Pokud by zákazník žádal náhlé zvýšení zakázek, nebyla by firma O schopna toto zvýšení akceptovat z důvodu nedostatku materiálu a mohla by reagovat řádově v týdnech.

Navrhovaná opatření:

- Firma O by měla přesto trvat na této lokalizaci a naopak jí ještě rozšířit, nezaměřovat se pouze na dodavatele z ČR nebo Slovenska, ale rozšířit poptávanou oblast na celou Evropu. Je možné, že tam by se dodavatelé našli a jistě by bylo levnější a především flexibilnější dovážet materiál například z Polska nebo Maďarska, než z Japonska.

2. Kaizen

Jak již bylo uvedeno výše, firma O se zhruba od roku 2006 pokouší zavést systém KAIZEN. Přestože byla vytvořena pravidla pro podávání návrhů, vytvořeny technické podmínky jako je instalace schránky na návrhy ve výrobní hale a vytvoření jednoduchých formulářů, srozumitelných pro každého, nemá systém KAIZEM ve firmě O takové výsledky, jak se očekávalo. Důvodem je, že dosud nebyl přijat a zaměstnancům prezentován systém odměňování za podávání návrhů na zlepšení. Dalším důvodem mohla být nejasnost cílů zlepšení. Jinými slovy řečeno, zaměstnanci nevěděli, co by měli zlepšovat oni a co je pracovní náplní pracovníků údržby, technického oddělení nebo kvality.

Navrhovaná opatření:

- O může vypsát konkrétní oblasti, kde je potřeba zlepšení a jmenovat kroužky kvality orientované na tuto konkrétní oblast. Podmínkou úspěchu je, že úkol bude termínovaný.

- Je naprosto nezbytné dokončit odměňovací systém pro odměňování zlepšovacích návrhů, přijatelný pro japonskou i českou stranu. V tabulce č. 6 je zřejmé, jaká výše odměny a periodicita by byla pro české zaměstnance akceptovatelná.

Tabulka č. 6 Průzkum akceptovatelné odměny za návrhy KAIZEN

Výše odměny v Kč	Výplata odměny	Souhlasím (%)	Částečně souhlasím (%)	Nesouhlasím (%)
20 - 100	Jednou ročně	0	0	100
50 - 10.000	Čtvrtletně	98	2	0
50 - 5.000	Jednou ročně	70	25	5

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum za účasti všech zaměstnanců O.

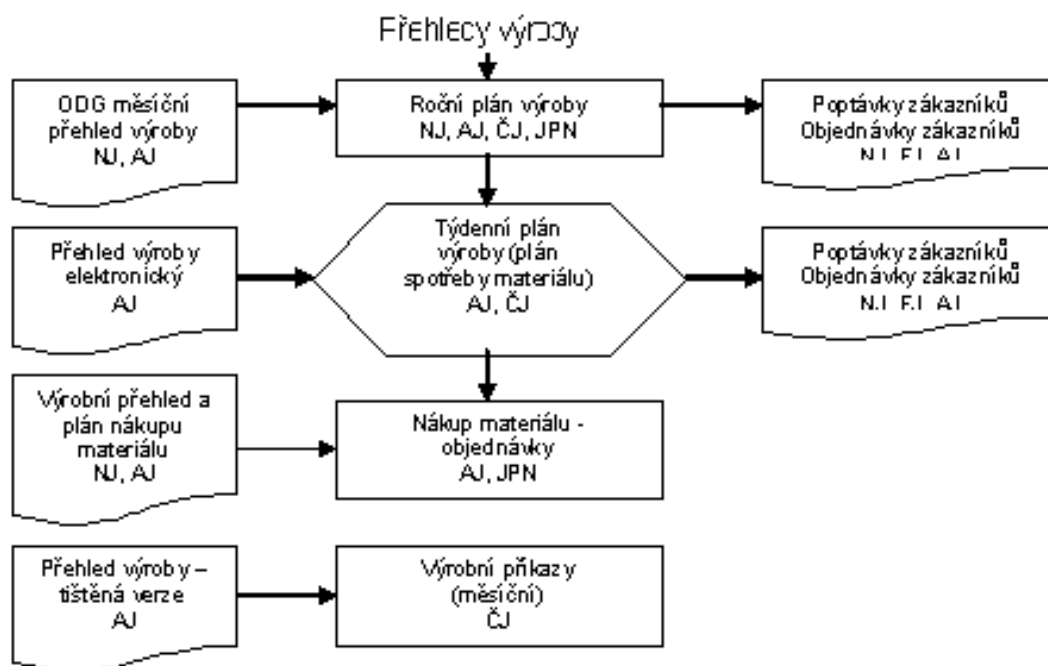
3. Organizace

Organizaci firmy můžeme posuzovat ze dvou hledisek. Jednak celková organizace firem patřících O Corporation v rámci EU a dále pak konkrétní nedostatky v organizační struktuře O.

Co se týká organizační struktury firmy O Corporation v rámci celé EU hlavní obchodní oddělení, technická příprava výroby a vývoj jsou umístěny v Německu (firma ODG). Další organizační jednotka je ve Francii (firma OFS), kde jsou 3 zaměstnanci, kteří fungují jako obchodní zastoupení pro Francii, Itálii, Španělsko a Portugalsko. Jediný výrobní závod je v ČR (Firma O). Tato organizační struktura se jeví poněkud nelogická. Výrobní závod v ČR nemá vůbec obchodní oddělení ani pravomoci komunikovat se zákazníky a je v tomto směru plně odkázáno na ODG a OFS. Tím ale dochází ke zhoršení komunikace mezi zákazníky a výrobou. Vznikají komunikační šumy, protože veškerá dokumentace potřebná pro technickou přípravu výroby se překládá z japonštiny do němčiny a angličtiny. Zpracovaná výrobní dokumentace v němčině se poté ještě překládá pro potřeby výroby do češtiny. Kromě toho, že tyto překlady zaberou spoustu času, jsou také nákladné finančně a navíc, jak už bylo uvedeno, s každým dalším

jazykem může dojít k většímu zkrácení informací. Představu o výrobní dokumentaci, která je zpracovávána ve firmě O a O Německo a počtu jazykových mutací, do kterých je přeládána znázorňuje graf č. 1.

Graf 1 – Výrobní dokumentace a její jazykové mutace



Zdroj: Interní norma firmy O.

Jako důvody této organizační struktury uvádí JOC větší množství zákazníků v Německu než v ČR a nedostatek skutečných odborníků z automobilového průmyslu v Ústeckém kraji, kde je firma O umístěna. Tabulka č. 8 dokazuje, že přestože je skutečně největší počet zákazníků v Německu (32 firem, tedy 62%), jejich objednávky tvoří jen zhruba polovinu celkové výroby firmy O. Zákazníci z ČR, SL a PL, kterých je sice jen 13, tedy 26%, představují přibližně 40% celkové výroby. Z toho důvodu je lze považovat za klíčové zákazníky, kteří si zaslouží mimořádnou péči. Kontakt a komunikace s obchodníky z ČR by byl jistě benefit pro tyto zákazníky především z důvodu odstranění potřeby některých překladů a možnosti častějších osobních setkání.

Tabulka 8 – Lokace zákazníků firmy O a objemy prodeje jednotlivých skupin

Lokace zákazníků	Počet firem	%	Prodej v tis. ks 2010	%	Prodej v tis. ks 2011 - plán	%
SRN, UK, NL	32	62	3637	53	3207	47
FR, IT, SP	6	12	712	11	733	11
ČR, SR, PL	13	26	2425	36	2829	42
Celkem	51	100	6774	100	6769	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního dokumentu z 15.5.2011 Quantity Information by Kenichi Osumi.

Nápravná opatření:

Řešením by bylo přesunutí hlavního obchodního oddělení, technické přípravy výroby a vývoje do O a v ODG ponechat pouze několik obchodníků pro zastupování firmy jako je to v OFS. Tím by se veškerá dokumentace z japonštiny mohla překládat rovnou do češtiny pro potřeby výroby, případně angličtiny, pro potřeby zákazníků a společného obchodu v rámci O, ODG a OFS. Veškeré technologické záležitosti, prototypy by bylo možné odzkoušet rovnou ve výrobě a nedocházelo by k návrhům od stolu, které jsou v praxi nerealizovatelné. Co se týká argumentu s odborníky v ČR, je pravděpodobné, že kdyby O Corporation nabídla adekvátní platy, srovnatelné s platy odborníků v Německu, v žádném případě by se nemusela spoléhat na zdroje v Ústeckém kraji a mohla by tak přilákat odborníky z jiných krajů nebo z příhraničních oblastí Německa a Polska.

Co se týká organizační struktury samotné firmy O je v současné době vedoucí údržby řízen 2 manažery, a to Senior Manufacturing Manažerem pro údržbu strojů a výrobního zařízení a HR Manažerem ohledně správy budov a externích služeb. To může vést k těmto negativním jevům:

- přetěžování pracovníka zadáváním úkolů ze dvou stran
- prokrastinace (odsouvání)¹⁸ nepopulárních úkolů, omezení se na „hašení požárů“

Navrhovaná opatření

- V první řadě je nezbytné maximalizovat efektivnost komunikace mezi oběma manažery,
- výhledově pověřit řízením obou oblastí jedním pracovníkem – Technickým manažerem.

4. Dokumentace

Ve firmě O existují paralelně dvě řady dokumentace. Jedna, která podléhá ISO 9001 a ISO/TS, tedy řízená dokumentace. Jedná se především o normy, instrukce a formuláře, které se týkají výroby a kontroly kvality. Tato řada je označována V.A. Druhá řada dokumentace systému ISO nepodléhá. Jedná se o interní normy, směrnice a formuláře týkající se administrativy a účetnictví. Interně se tato řada označuje IN. Zatímco normy podléhající ISO jsou pravidelně aktualizovány a auditovány externí firmou, administrativní řada je auditována pouze interně nebo auditory z JOC. Z toho důvodu je důležitost těchto norem často některými zaměstnanci z oddělení výroby a kvality bagatelizována a je obtížné prosadit jejich dodržování ve firmě.

Navrhovaná opatření:

- Sjednotit řízení obou řad dokumentace, aktualizovat a auditovat pravidelně, minimálně jednou ročně obě řady dokumentů společně.

¹⁸ Mgr. Magda Šustrová: www.vsporadenstvi.cz, cit. 10.5. 2009: Za prokrastinaci je obecně považováno oddalování povinností a práce na úkolech. Toto nežádoucí chování, jež s sebou nese neúspěch, následně doprovází pocity úzkosti. Člověk, který odkládá, často plní povinnosti na poslední chvíli. Může se ospravedlňovat tím, že pod časovým tlakem pracuje efektivněji, a že skutečně nemá rád termíny. Prokrastinátor může vyvolávat dojem jak moc vyčerpáný je, a tím odůvodňovat své zpoždění v plnění úkolu. Ospravedlňováním tohoto odkládání může strávit mnoho času, který by mohl věnovat práci.

- Prokazatelně seznamovat zaměstnance s aktuálními verzemi dokumentů a důsledně trvat na jejich dodržování.

5. Personální změny

Přestože zaměstnanci tvoří stabilní a loajální tým, nedošlo u některých přes veškeré prostředky investované do jejich vzdělávání k předpokládanému rozvoji. Bohužel je to především u pracovníků, kteří pracují v oblasti technické, a to i ve Facility managementu.

Nedostatečná jazyková vybavenost současného vedoucího údržby a jeho neochota cestovat do zahraničí, mu brání v kariérním postupu. Ani současný Technik výroby, se kterým se původně počítalo na místo Technického, případně Facility manažera přes absolvování mnoha kurzů angličtiny není schopný plynulé konverzace v tomto jazyce. Ani on není s ohledem na svoji rodinnou situaci ochoten absolvovat delší zahraniční služební cesty. Proto, přestože na sobě hodně pracuje a studuje při zaměstnání vysokou školu, nemůže u něj být v nejbližší době navržen kariérní postup.

Tato jazyková omezení brání jednak plynulé komunikaci ohledně technických záležitostí v rámci firmy, tedy při dotazech adresovaných mateřské firmě JOC, při vyjasňování technických detailů ohledně výroby s TPV a vývojáři v ODG. Další omezení je při hledání nových dodavatelů materiálů a služeb. Díky neschopnosti komunikovat plynule v AJ jsou naši dva pracovníci limitováni pouze dodavateli z ČR. Dříve, v letech 2007 – 2009, tuto činnost vykonával Technický manažer z Japonska, který však byl z důvodu krize a šetření nákladů odvolán zpátky do JOC a stávající zaměstnanci ho plnohodnotně dosud nenahradili.

Navrhovaná opatření:

- Firma by měla přijmout dalšího pracovníka, vysokoškolsky vzdělaného se strojírenským zaměřením, schopného vést obchodní jednání v angličtině, případně dalším jazyku, ochotného cestovat, na pozici technika s výhledem jmenování na Technického manažera.
- Hlavní pracovní náplní tohoto nového zaměstnance by byla poptávková řízení v zahraničí, obchodní jednání, řešení reklamací dodávek u „mateřské“ firmy.

- Do doby, než tento nový pracovník nastoupí, je vhodné dočasně pověřit vedením technického oddělení jiného současného manažera, například manažera Q. A. (kvality).

4 Závěr

Závěrem lze konstatovat, že firma O,s.r.o. díky své mateřské firmě v Japonsku a českým manažerům uplatňuje řadu metod moderního řízení, a to včetně řízení Facility managementu. Posouzení jednotlivých metod s ohledem na předchozí text tedy vyzní takto:

Outsourcing je ve firmě O využíván a díky standardizovaným procesům v rámci ISO 9001 jsou také jednotliví dodavatelé pravidelně hodnoceni, což přispívá ke kvalitě těchto služeb a řízení nákladů vynaložených na tyto služby.

Používání metody *Total production maintenance (TPM), FMEA a SMED* bylo ve firmě O zahájeno, a to tak, že jsou pravidelně vyhodnocovány některé důležité parametry. Zavedení plnohodnotného využívání těchto metod brání nedostatečná kompetence odpovědných pracovníků a velká vázanost na rozhodnutí mateřské firmy JOC, jak je podrobně popsáno v kapitole 3.2.2. Zajištění lokálních zdrojů materiálu, náhradních dílů, stejně jako zavedení příručního skladu pro údržbu by využívání těchto metod pomohlo.

Hodně bylo napsáno v předchozích kapitolách o využívání metody neustálého zlepšování *Kaizen* a jejího nepřijetí mezi zaměstnanci firmy O. Jak už bylo zmíněno výše, největším problémem je kulturní rozdílnost a tudíž odlišné vzorce chování u japonských a českých zaměstnanců. Jako nejmarkantnější se jeví rozdíl v očekávaných odměnách za zlepšovací návrhy a způsob, respektive termín jejich vyplácení. Zatímco japonští manažeři navrhovali odměny od Kč 20,- do 100,- za jeden zlepšovací návrh s výplatou jednou ročně za všechny návrhy příslušného roku, čeští manažeři navrhovali odměny od Kč 50,- do 10.000,- za jeden návrh s výplatou jednou za čtvrt roku. Do dnešního dne nebylo dosaženo konsensu. Na základě dotazování mezi zaměstnanci lze doporučit další návrh, kde je odměna od Kč 50,- do 5.000,- a výplata jednou ročně. Takto stanovené parametry se dle dotazníků zdají 70% zaměstnanců firmy O akceptovatelné, viz tabulka č. 6.

Metody *OEE* a *TOC* nejsou ve firmě O aktivně využívány.

Oproti tomu metoda *Value stream mapping* (VSM) je využívána velmi často, přestože se tak interně neoznačuje. Používá se vždy, když je potřeba nějaké změny nebo zlepšení, ke stanovení očekávaných cílů a k hodnocení skutečně dosažených výsledků. Jako příklad může posloužit Tabulka č. 1, která byla použita ze skutečného zápisu z výrobní porady firmy O, jen v ní byla pro simulaci změněna data. Nebo tabulka č. 3, kde je vyhodnocení nákladů na outsourcing. Této tabulce v praxi předcházela tabulka VSM, kde byly stanoveny očekávané výsledky jednání s externími dodavateli služeb a vyjádřeno v % očekávané zlepšení oproti předchozímu roku.

Tolik tedy k prvnímu cíli této práce. Při zaměření na druhý cíl, tedy připravenost firmy na radikální rozšíření výroby a změnu výrobního programu z hlediska „3P“ lze konstatovat následující:

První „P“, tedy *pracovníci* lze v O hodnotit velmi kladně. Firma má prakticky nulovou fluktuaci, stabilní zaučený tým. Jelikož většina pracovníků ve firmě pracuje 4 a víc roků, určitě by uvítali přesunutí na jiné úkoly, povýšení na vyšší pozici a podobně. Z toho důvodu je rozšíření nebo změna výrobního programu velice žádoucí. Také z důvodu snižování počtu zaměstnanců v okolních firmách v důsledku krize je právě v této době možné získat dostatečné množství kvalitních nových zaměstnanců na dělnické pozice. Jisté změny budou nutné i u technických zaměstnanců, a to především z důvodu nedostatečné jazykové vybavenosti stávajících pracovníků.

Druhé „P“, tedy *prostory* jsou dostatečně popsány v tabulkách č. 4 a č. 5., ze kterých je zřejmé, že jak výrobní prostory firmy, tak pomocné prostory jako například šatny a jídelna jsou v současné době, tedy po provedené přístavbě a následném útlumu výroby v důsledku krize, využívány nedostatečně. Přesto náklady například na vytápění, úklid nebo revize zařízení je nutné hradit v plné výši. Přidáním výrobních strojů a náborem dalších zaměstnanců by se využívání všech prostor firmy O velice zefektivnilo.

Třetím „P“ jsou *procesy*. Z tohoto hlediska lze firmu O pochválit za úspěšné zavedení systémů a následně certifikování dle ISO 9001, IS/TS a ISO 14001. Vzhledem k tomu, že ve firmě probíhá každoročně reaudit, je nutné tyto certifikované procesy dodržovat. Co už je méně uspokojivé, je celková organizace prodeje, vývoje a výroby v rámci EU. Umístění obchodu a vývoje do Německa (ODG) a výroby a logistiky do ČR (O) se

z dlouhodobého hlediska nejeví příliš vhodné. Dochází k prodlevě v komunikaci a komunikačním šumům kvůli nutnosti překládat výrobní dokumentaci do několika jazyků. Každým dalším překladem se riziko chyby zvyšuje. V současné době, kdy není tlak tak vysoký se ještě dají chyby najít a zkorigovat. Avšak při výrazném zvýšení výroby by to už mohlo být rizikové a mohlo by to firmě přinést následně značné finanční ztráty při případném řešení reklamací. Nehledě na ztrátu důvěry zákazníků, která je právě v automobilovém průmyslu velice důležitá. Z toho důvodu se jako jedno z možných řešení jeví přesun hlavního obchodního oddělení a vývoje do O v České republice. Z důvodu zachování kontinuity obchodních vztahů je vhodné ponechat v Německu obchodní zastoupení s několika obchodníky tak, jako je to v současné době ve Francii (OFS). Toto řešení by bylo velice výhodné i z hlediska předchozích dvou „P“. Využily by se dosud nevyužívané prostory firmy O a pro pracovníky O by to byla výzva k řešení nových problémů a tudíž osobnímu i pracovnímu růstu. Toto rozhodnutí není, bohužel, na vedení O, ale musí být učiněno v JOC.

Co tedy říci závěrem? Firma O má jednoznačně připravené prostory, pracovníky a procesy pro zvýšení výroby. Má potenciál k náboru a zaučení nových zaměstnanců. Co by potřebovala, je větší osamostatnění se vůči mateřské firmě v JOC. Zaměstnanci a hlavně vedení firmy O by mělo dostat od JOC větší důvěru a možnost rozhodovat například o rozpočtech, plánech výroby, počtu zaměstnanců a podobně.

Dále by bylo velice vhodné přesunout obchodní oddělení z Německa do ČR, aby se jednak umožnilo firmě O aktivně komunikovat se zákazníky, vyhledávat nové obchodní příležitosti, flexibilně reagovat na změny potřeb zákazníků a také aktivně se podílet na řešení případných reklamací.

Dále by bylo přínosem přesunout z Německa oddělení vývoje tak, aby vývoj, výroba a obchod mohly lépe spolupracovat a nedocházelo k prodlevám a nedorozuměním.

Vzhledem k tomu, že se českým manažerům v průběhu předchozích 7 let podařilo splnit očekávání a úkoly, které před ně mateřská firma postavila, a to od výstavby haly, zahájení výroby, po přežití krize, dá se předpokládat, že i tento projekt bude úspěšný, pokud jej firma JOC schválí.

Literatura

Primární zdroje

ČSN EN 15 221-1. *Facility management : Termíny a definice*. Praha : [IFMA.], 2007. 25 s. ISSN 0-13-114877-1.

ČSN EU 15 221-2. *Facility management : průvodce přípravou smluv*. Praha : IFMA, 2007. 16 s. ISSN 0-13-114877-2.

IN 001. *Pracovní řád*. Kadaň : Firma O. s.r.o., 1.7.2009. 12 s.

IN 001-001 OCM. *Organizační schema*. Kadaň : Firma O s.r.o., 1.3.2011. 1 s.

IN 001-009-OCM. *Vyhodnocování návrhů zaměstnanců*. Kadaň : Firma O. s.r.o., 1.3.2009. 4 s.

Prezentace HR oddělení. In . Kadaň : Firma O., s.r.o., 2010. s. 6.

Quantity information. Ober-Moelen, ODG, 2011

Monografie

BRUCKNER, T.; VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha : EKOPRESS, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.

DRUCKER, P. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 285 s. ISBN 978-808-5943788.

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7261-159-1.

GOLDRATT, E.M. *Kritický řetěz*. 1.-6. vyd. Praha : InterQuality, 1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4.

KVASNIČKOVÁ, V. *Teorie omezení*. Brno, 2007. 56 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

LACITY, M.C.; HIRSCHM, R. *Information system outsourcing : Myths, Metaphors and Realities*. 1. vyd. Chichester : John Wiley and Son, 1995. 273 s. ISBN 978-047-1956044.

MINILI, D. *Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems*. Londýn McGraw-Hill Companies, 1994. 254 s. ISBN-13: 978-0070425934

PIKALOVÁ, M. *Změny ve firmě Oiles Czech Manufacturing, s.r.o. v letech 2003-2008 očima personálního manažera*. Kadaň, 2008. 13 s. Seminární práce. VŠEM Praha. Dostupné z WWW: <<https://www.vsem.cz/sis/vysoka-skola/infosystem-sis/e-index/detail-seminarni-prace/?&id=834>>.

SHINGO, S. *Study of Toyota Production System*. 1. vyd. Portland : Productivity Press, 1989. 257 s. ISBN 0-915299-17-8.

VYSKOČIL, V. *Facility management : procesy a řízení podpůrných procesů*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-86946-97-9.

Internetové zdroje

Www.csu.cz[online].Praha: *Neumístění uchazeči o zaměstnání a míra nezaměstnanosti podle ORP, 2003-2010*. [cit. 2011-05-31].Dostupné z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=KR+1305+PM.11&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&verze=0&cas_3_11=20101231

GORBETT, M.F. *Redefining the Corporation : Bringing Order to a New Industry*. In *Přednáška na The 1995/1996 Outsourcing Leadership Forum* [online]. [s.l.] : Outsourcing Institut , 1996 [cit. 2011-05-31]. Dostupné z WWW: <www.outsourcing.com>.

Www.ifma.cz [online]. Praha : IFMA, 2011 [cit. 2011-05-31]. IFMA. Dostupné z WWW: <<http://www.ifma.cz/ArticleList.aspx?PublObjectID=513>>.

LAŠÁK, P. *Www.pavel.lasakovi.com : Kvalita-jakost* [online]. Brno : Pavel Lašák, 2005, 2006 [cit. 2011-05-31]. FMEA. Dostupné z WWW: <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/kvalita-jakost/nic/>>.

RAKYTA, M. *Management údržby vyžaduje projektový řízení. Moderní řízení* [online]. 9.2.2007, 2007, 2, [cit. 2011-05-31]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-20362570-600000_d-management-udrzby-vyzaduje-projektove-rizeni >.

SOMOROVÁ, V. *Facility management : Efektivní forma spravování budov. ASB Portal* [online]. 20.11.2008, 4, 11, [cit. 2011-05-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.asb-portal.cz/sprava-budov/facility-management/facility-management-efektivni-forma-spravovani-budov-865.html>>.