

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů

Katedra botaniky a fyziologie rostlin



**SPRÁVA VENKOVNÍCH PLOCH V INTEGROVANÉM
SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI
FOXCONN CZ PARDUBICE**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Jana Zemánková

Vedoucí práce: Ing. Josef Zilvar, CSc.

© 2016 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „*Správa venkovních ploch v integrovaném systému řízení společnosti Foxconn CZ Pardubice*“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 7. 4. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedení společnosti Foxconn CZ za umožnění vypracování této diplomové práce a poskytnutí podmínek pro její vznik. Děkuji svým kolegům a zaměstnancům společnosti, kteří mi poskytli podporu, čas, potřebné informace a podklady. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Josefu Zilvarovi, CSc. za poskytnutí cenných rad a připomínek a odborné vedení této práce.

Správa venkovních ploch v integrovaném systému řízení společnosti Foxconn CZ Pardubice

Souhrn

Diplomová práce s názvem „*Správa venkovních ploch v integrovaném systému řízení společnosti Foxconn CZ Pardubice*“ se zabývá problematikou podpůrných služeb v soukromé organizaci se zaměřením na správu a údržbu venkovních ploch. Cílem práce je analýza současného stavu správy v integrovaném systému řízení firmy, identifikace slabých míst systémové části a návrh jejich racionalizace.

Úvod práce je věnován definici a vymezení základních pojmů z oblasti řízení podniku.

Případová studie je rozdělena na systémovou a provozní část. Specifikuje správu venkovních ploch v rámci integrovaného řízení firmy, definuje rozsah jednotlivých podpůrných služeb a způsob jejich zajištění ve firmě. Metodou systémové analýzy a syntézy zjišťuje problémová místa systémového řízení. Výsledky této metody jsou shrnuty ve SWOT analýze, která má za úkol vytvořit přehled silných a slabých stránek systému.

Projektová část je zpracována jako změnový návrh. Definuje řešení nedostatků a problémových míst, způsob jejich realizace a navrhuje plánovanou péči o nový systém.

Klíčová slova: podpůrné procesy, správa venkovních ploch, facility management (FM), integrovaný systém řízení (IMS), odpovědnost za společnost a ochranu životního prostředí (SER), systém environmentálního managementu (EMS), systém managementu kvality (QMS), racionalizace, řízení změn, řízení projektu, benchmarking, best practice.

Administration of Outdoor Areas in the Integrated Management System of Foxconn CZ Pardubice

Summary

The thesis titled „*Administration of Outdoor Areas in the Integrated Management System of Foxconn CZ Pardubice*“ deals with the issue of support services in a private organization with a focus on management and maintenance of outdoor areas. The objective of the thesis is a study of the current state of management in the company's integrated management system, identification of vulnerabilities of the systemic part, and a proposal for their rationalization.

The introduction is dedicated to the definition and delimitation of basic concepts of the company management.

The case study is divided into a systemic and operational part. It specifies the management of outdoor areas within the integrated company management, and defines the scope of individual support services and the method of their assurance in the company.

The method of system analysis and synthesis helps detect and identify problem issues within the system management. Results of this method are presented in the SWOT analysis, which aims to create an overview of the strengths and weaknesses of the system.

The project part is written as a change proposal. It defines solutions to deficiencies and problem issues, it proposes a way of implementation and a scheduled system of care of the new system.

Keywords: Support Processes, Administration and Maintenance of Outdoor areas, Facility Management (FM), Integrated Management System (IMS), SER (Social and Environmental Responsibility), Quality Management System (QMS), Environmental Management System (EMS), Rationalization, Change Management, Project Management, Benchmarking, Best Practice.

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	12
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	13
3.1	Teoretické vymezení základních pojmů	13
3.1.1	Podpůrné služby	13
3.1.2	Insourcing	18
3.1.3	Outsourcing	19
3.1.4	Integrovaný systém řízení firmy	21
3.2	Metody porovnání úrovně systémů.....	24
3.2.1	Systémová analýza a syntéza	24
3.2.2	SWOT analýza	26
3.2.3	Interní audit	26
3.2.4	Benchmarking	27
3.2.5	Diferenční analýza (GAP analýza).....	27
3.2.6	Model EFQM	27
3.3	Metody řízení změn	29
3.3.1	Měření entropie	30
3.3.2	Pain management	30
3.3.3	SWOT analýza	30
3.3.4	PESTLE analýza	31
3.3.5	Hodnocení rizik	31
4	SPRÁVA VENKOVNÍCH PLOCH VE FIRMĚ	33
4.1	Představení firmy	33
4.2	Správa venkovních ploch v integrovaném systému řízení.....	34
4.2.1	Model IMS	35
4.2.2	Politika SER	38
4.2.3	Politika QMS	39
4.2.4	Odpovědnosti a pravomoce ve správě venkovních ploch	40
4.2.5	Činnosti a postupy	41
4.2.6	Zajištění správy venkovních ploch v IMS.....	44
4.2.7	Shrnutí	54
4.3	Údržba venkovních ploch	54

4.4	SWOT analýza	58
4.4.1	SWOT analýza – řízení změn	60
4.4.2	Vyhodnocení SWOT analýzy	60
5	PROJEKT ZMĚN VE SPRÁVĚ	61
5.1	Řízení projektu	61
5.2	Předrealizační fáze	61
5.2.1	Základní identifikace projektu	62
5.2.2	Logický rámec projektu	65
5.2.3	Metodika realizace projektu	67
5.2.4	Návrh změn	67
5.3	Finanční plán projektu	76
5.4	Riziková analýza projektu	78
6	IMPLEMENTACE ZMĚN	79
7	PLÁN PÉČE O NOVÝ SYSTÉM	82
7.1	Řízení znalostí.....	82
7.2	IT řešení	83
7.3	Řízení rizik.....	85
7.4	Monitoring	86
7.5	Inovace systému.....	87
7.5.1	Benchmarking	87
7.5.2	Best practice	88
8	DISKUSE	90
9	ZÁVĚR A HARMONOGRAM REALIZACE NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	93
9.1	Harmonogram realizace navržených opatření	93
9.2	Závěr	93
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	102
12	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
13	SEZNAM TABULEK	106
14	SEZNAM GRAFŮ.....	106
15	PŘÍLOHY	107

1 ÚVOD

„...a nesmíme zapomenout, že nic se nezačíná tak obtížně a nic nepřináší tak pramalou naději na úspěch, jako zavádění nového řádu.“

- N. Machiavelli (Vyskočil, 2010)

Diplomová práce *„Správa venkovních ploch v integrovaném systému řízení společnosti Foxconn CZ Pardubice“* je zaměřena na oblast správy venkovních ploch v průmyslovém podniku. Správou venkovních ploch je míněno řízení multioborové disciplíny, kterou řadíme na pomezí několika oblastí managementu, zejména Facility managementu, SER managementu a managementu kvality. Z hlediska začlenění do integrovaného systému řízení firmy patří tato oblast do skupiny tzv. podpůrných procesů. Podpůrné činnosti mají své logické místo prakticky v každé firmě. Jsou nedílnou součástí každodenního firemního provozu. Správa venkovních ploch zahrnuje různorodé činnosti, zdánlivě nesourodé a nesouvisející. Jejich vzájemná koordinace je podmínkou úspěšného řízení těchto činností jako celku. Odborné, technické, finanční, personální a organizační zázemí firmy je podmínkou pro zvládnutí těchto činností. Úroveň a kvalita správy venkovních ploch se stává dalším firemním know-how a vizitkou firmy.

Dle úvodního citátu je správné zavedení a nastavení jakéhokoliv nového systému složité. Platí to i pro oblast implementace podpůrných procesů ve firmě. Pokud se ovšem nastavení systému podaří a jednotlivé činnosti se stanou zvládnutými a rutinními, je možné jejich průběh sledovat a vyhodnocovat s výhledem na další postupné zefektivňování procesů, snižování režijních nákladů či zvyšování kvality poskytovaných služeb. Je to pak pro firmu velký přínos.

Mezi podnikovou praxí a teorií je obrazně řečeno propast, jejíž šířka a hloubka se nezměňuje. Od teoretických pracovníků se očekává, že budou zobecňovat empirické poznatky a poskytovat je pro rychlé využití v praxi působícím pracovníkům. Pracovníci praxe se zase mnohdy již předem dívají s nedůvěrou na vše nové, neradi mění navyklé pracovní postupy a brání proniknutí i dobrých teoretických poznatků do podniků jimi řízených (Hubálek, 1984).

Racionalizace jakýchkoliv procesů by měla potvrzovat následující názor: *„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech“* (Baťa, Databáze knih, ©2008-2016). Tedy racionalizací jakýchkoliv činností očekáváme nejen zvýšení jejich efektivity a kvality, ale

v neposlední řadě i promítnutí tohoto procesu do finančních výsledků hospodaření firmy, byť za cenu návratnosti nákladů s tím spojených ve střednědobém či dlouhodobém horizontu.

Princip racionalizace by mohl podpořit ještě jiný názor: „*Jakmile se něco stane složitým, zjednodušte to. Nemůžete-li to zjednodušit, zrušte to!*“ (Koch, Služby ISVS, ©2014). S dodatkem: nelze-li to zjednodušit ani zrušit, reorganizujte to.

Přestože management podpůrných procesů je poměrně nový, je v podnikové praxi využíván stále častěji a stává se tak poměrně výhodným komerčním artiklem (Vyskočil, 2010).

Vzhledem k tomu, že stěžejními podpůrnými službami v oblasti údržby venkovních ploch je odpadové hospodářství, údržba zeleně a venkovní úklid, jedná se v první řadě o oblast zatíženou nemalými náklady, které firma na zajištění provozu systému musí vynakládat. Je vhodné se již v počátcích implementace těchto činností zamýšlet nad způsobem jejich zajištění z pohledu insourcingu a outsourcingu a dále i z pohledu způsobu sledování finančních ukazatelů a výsledků v této oblasti. Za tímto účelem je vhodné nechat provést odborný externí audit od konzultačních firem. Pokud je systém ve firmě již jakýmkoliv způsobem nastaven, je i v tomto případě vhodné zajistit provedení příslušných auditů. Měla by být preferována varianta externích auditů, z důvodu předcházení rizik souvisejících s tzv. „provozní slepotou“, ke které v praxi dochází převážně při provádění interních auditů vlastními firemními auditory. Výsledky auditů je pak možné použít jako podklad pro implementaci správy do integrovaného systému řízení případně její reorganizaci či provedení změn.

Od správy venkovních ploch se v každém případě očekává, aby plnila svoji úlohu podpůrného procesu a spoluvytvářela podmínky pro bezpečný a bezproblémový chod firmy. Údržba venkovních ploch je již zmiňovanou vizitkou firmy, jak v jejím vnitropodnikovém prostředí, tak před externími partnery, dodavateli, zákazníky i veřejností. Nelze opominout podstatný fakt a zcela relevantní připomínku, proč tento podpůrný proces dnes ve firmě musí být zaveden. A tím jsou četné legislativní a zákaznické požadavky a omezení v jednotlivých oblastech údržby venkovních ploch. Ať se jedná o oblast odpadového hospodářství, údržby zeleně, zajištění venkovního úklidu a dodržování pořádku na veřejných prostranstvích v sousedství areálu firmy, apod.

Systém podpůrných služeb nelze ve firmách obcházet a vymazat z firemních činností jako pouhou nepříjemnou nákladovou položku. Nelze jej ani zrušit z důvodu různých komplikací souvisejících s nedokonalostí řídicího systému, špatné organizace práce, nákladného personálního či materiálového zajištění, nedostatku spolehlivých dodavatelů či dalších

problémů souvisejících s jeho zajištěním a provozem. Systém lze pouze reorganizovat, zajistit co možná nejvhodnější organizační a materiálovou základnu, provést výběr co nejvhodnějších dodavatelů a snažit se o co jeho nejlepší nastavení procesu řízení v rámci celkového systému řízení firmy.

Podpůrné procesy ve firmách nepůsobí jen jako významný prvek mající za úkol vytvářet bezproblémové a podpůrné podmínky pro stěžejní činnosti firem. Stávají se také poměrně významným ovlivňujícím prvkem ve vztahu k veřejnosti a obchodním partnerům. Každá firma dnes musí počítat s tím, že bez ohledu na odvětví své podnikatelské činnosti, ve kterém se pohybuje, poskytuje svým obchodním partnerům a veřejnosti různorodé signály a informace o způsobu svého fungování a společenské odpovědnosti. Jedním z takových signálů je právě úroveň zajištění podpůrných činností typu venkovní údržby a facility managementu. Tyto oblasti se pro firmu stávají dalším ovlivňujícím faktorem, který svým způsobem dokáže oslovit a ovlivnit veřejnost stejně jako kvalitní výrobek či jiná poskytovaná služba.

Úroveň zajištění podpůrných služeb v oblasti údržby venkovních ploch vypovídá mimo jiné o shodě firmy s plněním legislativních požadavků ISO norem, aplikovaných zejména v rámci environmentálního managementu, facility managementu a managementu kvality.

Podpůrné procesy se stávají objektem tržních subjektů, které vycházejí z potřeb a očekávání zákazníků a na druhé straně z jejich uspokojení. Rámec tvoří státem vyhlášená pravidla jako jsou mimo jiné živnostenský a obchodní zákon, stavební zákon, daňový zákon, zákon o veřejných zakázkách, antimonopolní zákon, zákon o volném pohybu služeb a dále normy, zejména ČSN EN 15221, ISO, EMS, BOZP, PO a další. Tím se uplatnění facility managementu spolu s odpovídající informační a komunikační technologií stalo v průřezu společenských činností poměrně významné (Vyskočil, 2010). Východiskem pro údržbu venkovních ploch jsou zejména legislativní požadavky z oblasti ochrany životního prostředí a BOZP, tedy např. zákon o ochraně přírody a krajiny, vodní zákon, zákon o odpadech, chemický zákon, zákon o ochraně veřejného zdraví a další.

V souvislosti s údržbou venkovních ploch můžeme také hovořit o tzv. firemní kultuře. Hodnoty firmy musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou. Zahraniční zkušenosti se shodují v tom, že právě kultura je to, co působí nezanedbatelně na zdraví a konkurenceschopnost firem. Připisují jí funkci formující vnější podobu a image organizace a vnitřní podobu související s koordinací, integrací a výkonností uvnitř organizace (Stýblo, 2010). Kam jinam začlenit právě přístup firmy a jejích zaměstnanců

k ochraně životního prostředí a k zachování dobrého stavu venkovního firemního prostředí, než pod oblast firemní kultury.

Sociální odpovědnost firem (CSR) je jejich dobrovolnou aktivitou. Dotýká se i přístupu k životnímu prostředí a také firemní kultury. V rámci tohoto přístupu firma integruje do svých podnikatelských aktivit sociální a environmentální pohledy nad rámec požadavků kladených právními předpisy, přičemž požadavky dané právními předpisy samozřejmě dodržuje také (Hadrabová, 2010).

Prostředí firmy, ať už vnitřní nebo vnější, vytváří první dojem, čímž poskytuje pozorovateli prvotní informaci o společenské odpovědnosti firmy a jejím přístupu k ochraně životního prostředí. Prostředí firmy prokazuje pověst firmy jako dobrého nebo špatného správce a hospodáře. Bezpečné, udržované a obhospodařované venkovní plochy vytváří příznivé prostředí a zázemí pro zaměstnance firmy, i další uživatele z řad smluvních partnerů a veřejnosti.

Údržbu venkovních ploch dnes není možné považovat za pouhou druhořadou kategorii činností, která se firmě navíc nevyplatí. Stává se postupně nedílnou součástí know-how každé firmy a na zajištění a kvalitu těchto služeb je ze strany firem kladen stále větší důraz, i za cenu zvyšujících se nákladů na jejich provoz.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíle této diplomové práce lze rozdělit do tří větších celků. Prvním z nich je zpracování rešerše tuzemských i zahraničních literárních zdrojů z oboru řízení podniku. Z této části práce by měl být zřejmý rozsah dostupných informací a možnosti jejich dalšího využití.

Druhým cílem je použití klasifikačních metod systémů řízení, v tomto případě použití systémové analýzy a syntézy při hodnocení fungování správy venkovních ploch v integrovaném systému řízení firmy. Výsledky této analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze, která poskytuje užší rámec pro shrnutí výsledků a přehlednost závěrů a současně umožňuje k uvedeným zjištěním přiřadit návrhy řešení.

Těžištěm práce je zpracování projektu, který předkládá a definuje návrhy opatření na odstranění slabých míst systému. Za důležitý rovněž považuji návrh plánované péče o nový systém s dílčími opatřeními, které mají systém podpořit v jeho dalším fungování.

Jelikož téměř neexistuje žádná literatura uceleně zkoumající problematiku podnikové správy venkovních ploch, informačním podkladem pro analýzu systému byla z převážné většiny interní dokumentace firmy daná do souvislosti s dílčími obecnými poznatky z oblasti podnikového řízení. Tyto informace byly současně ověřovány ve firemní praxi. Z těchto dílčích vazeb pak mohl být vytvořen ucelenější náhled na zpracovávané téma, na jehož základě byl vytvořen návrh změn stávajícího systému a plán jeho budoucí péče.

Diplomová práce obsahuje citlivá firemní data a podléhá smlouvě o utajení před třetí osobou.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Teoretické vymezení základních pojmů

Před provedením systémové analýzy jakéhokoliv řídicího procesu je třeba definovat základní pojmy z daného oboru a rozsah jejich působnosti. Proces správy venkovních ploch zasahuje do řady procesů a činností ve firmě a je třeba znát jejich vzájemné souvislosti, vazby, vlivy a dopady.

Obecné informace z oborů, kterých se správa venkovních ploch dotýká, bude možné použít jako východisko pro jejich srovnání s dostupnými firemními informačními zdroji a interní dokumentací, následně bude možné vyvodit závěry a navrhnout systémové změny.

Je třeba předeslat, že teoretická rovina problematiky správy venkovních ploch je velmi rozsáhlá a uvedené rešerše se zabývají jen dílčími oblastmi správy, které jsou pro účely této práce dále využity. Problematika správy venkovních ploch nebyla jako celek v literatuře dohledána. Byly použity pouze dílčí informace z jednotlivých oblastí a sestaveny do ucelenějšího rámce.

3.1.1 Podpůrné služby

Pro pochopení sledu a obsahu následujících kapitol diplomové práce je třeba se detailně věnovat problematice podpůrných služeb a jejich obecného rámce, tj. zejména oblasti facility managementu (FM). Je důležité ukázat rozsah tohoto oboru a jeho vzájemné vazby na ostatní oblasti managementu, se kterými se ve vnitropodnikovém prostředí můžeme setkat. Nevyhneme se doslovné citaci zdrojů z odborné literatury, zejména pro zachování přesnosti sdělovaných informací a jejich významu, které jsou v tomto případě velmi důležité.

Podpůrné procesy ve firemním prostředí představují činnosti, které souvisí s vyřešením těch procesů, které tvoří podmínky a podporu vlastní základní činnosti, tedy činnosti výrobní, i široko významového pojetí služeb. Nástrojem řízení podpůrných procesů je facility management. Představuje integraci činností v rámci organizační jednotky k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti (Vyskočil, 2010).

3.1.1.1 Facility management (FM)

Oblast FM se zaměřuje na dvě hlavní skupiny podpůrných činností, někdy označovány jako tvrdé služby (prostor), a lidé a organizace (infrastruktura) jsou označovány jako služby měkké (Kuda, Beránková, 2012).

Obrázek 1 Facility management



Zdroj: <http://jebelfm.com/facility.html>

Tabulka 1 Dělení FM na skupiny služeb

Úklidové služby	Podpůrné služby	Správa majetku	Zásobovací služby, stravování	Bezpečnostní služby
Denní úklid	Servisní oddělení, marketing, prodej	Údržba budov	Smluvní zásobování	Fyzická ostraha
Pravidelný úklid	Obchodní oddělení	Údržba pozemků	Servis automatů	Dozor
Speciální úklid	Zařízení sociální vybavenosti	Environmentální management	Zásobování – zvláštní příležitosti	Technické instalace
Částečný úklid	Pracovní příležitosti	Energie	Cukrářské služby	Pohotovostní služby
		Havarijní připravenost		Konzultační služby

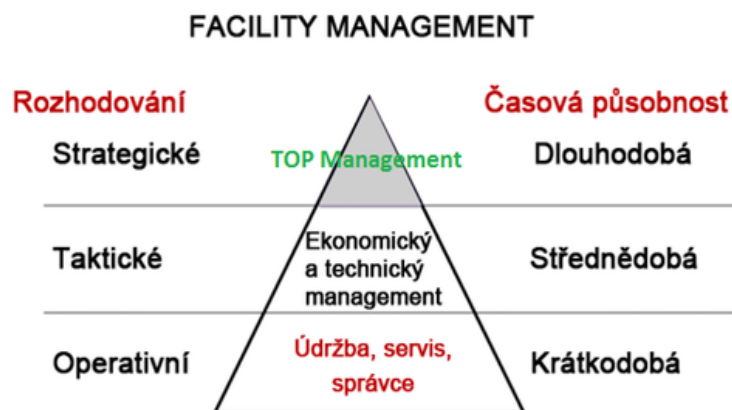
Zdroj: vlastní zpracování dle <http://jebelfm.com/facility.html>

Řízení podpůrných služeb můžeme zaznamenat v šesti formách uplatnění. Patří mezi ně nákladový přístup (podpůrné funkce pro primární činnost), kompetence (služby formou insourcingu i outsourcingu jsou orientovány na minimální náklady kombinované požadovanou kvalitou), ziskový přístup (skutečné tržní podmínky v rámci společnosti), insourcing, joint venture (převod know-how od expertů) a outsourcing (Vyskočil, 2010).

3.1.1.2 Úrovně řízení podpůrných služeb

Koncept řízení FM, tedy jiným způsobem řečeno rozhodování a plánování v čase, vychází z normy ČSN EN 15 221, která definuje 3 úrovně plánování. Tento koncept lze vztáhnout obecně na řízení podpůrných služeb.

Obrázek 2 Úrovně rozhodování a jejich časovou působnost v oblasti Facility managementu



Zdroj: <http://www.tzb-info.cz/facility-management/10072-zaklady-facility-managementu>

Strategie plánování na jednotlivých úrovních je klíčovým úkolem FM a závisí na něm chod a efektivita celého fungování FM potažmo souvisejících podpůrných procesů.

Strategická úroveň je uváděna jako plánovací koncepce s výhledem na období 3 – 5 let. Tuto koncepci uvádí některé literární zdroje jako střednědobou, jiné jako dlouhodobou. Jejím cílem je dosažení střednědobých cílů organizace prostřednictvím aktivního vstupu a včasné reakce definováním celkové strategie FM, vytvořením politiky FM vypracováním návodů pro správu prostorů, majetku, procesů a služeb, vytvořením rizikové analýzy a poskytnutím instrukcí na adaptaci změn v organizaci (Vyskočil, 2010).

Strategická úroveň patří tedy mezi stěžejní plánovací koncepce, které jsou určující pro celkový chod řízení FM a vychází z nich další úrovně plánování na taktické a provozní úrovni.

Obrázek 3 FM procesy na strategické úrovni



<http://www.tzb-info.cz/facility-management/10072-zaklady-facility-managementu>

Taktická úroveň pracuje s výhledem 1 roku. Dává si za cíl krátkodobou implementaci strategických cílů prostřednictvím implementace a monitorování dodržování návodů pro jednotlivé strategické prvky FM, zpracování rozpočtových plánů, přenášení podnikatelských cílů na provozní úroveň, definování a interpretace Key percentage index (KPI) (výkon, kvalita, riziko a hodnota), monitorování dodržování příslušné legislativy a změn, řízení projektů, procesů a dohod, vedení týmu facility managementu, optimalizace používání zdrojů, interpretace, adaptabilizace a pasportizace změn a komunikace s interními a externími dodavateli služeb na taktické úrovni (Vyskočil, 2010).

Taktická úroveň odpovídá ve zjednodušeném pojetí střední úrovni řízení. Jedná se o úroveň komunikační, koordinující a kontrolující realizaci konkrétních úkolů na nejnižší provozní úrovni.

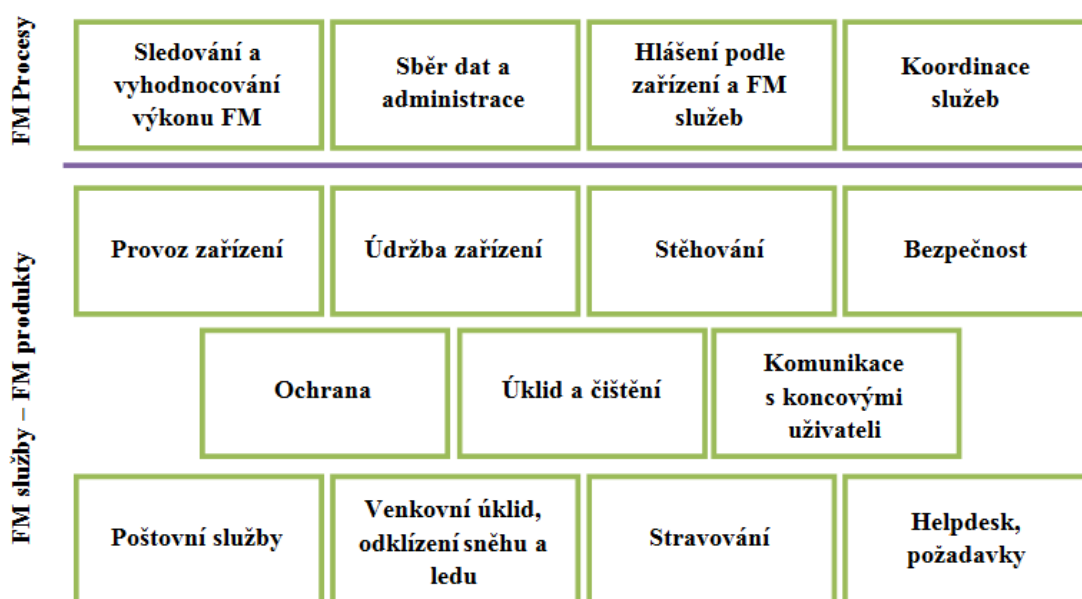
Obrázek 4 FM procesy na taktické úrovni



Zdroj: <http://www.tzb-info.cz/facility-management/10072-zaklady-facility-managementu>

Provozní úroveň se váže na krátkodobý časový úsek v řádech dnů, týdnů, měsíců, čtvrtletí. Cílem provozního zajištění je vytvoření potřebného prostředí pro koncové uživatele na každodenní bázi prostřednictvím poskytování dodávek služeb, monitorování a kontrolování procesů dodávek služeb, převzetí požadavků na dodání služby např. prostřednictvím help desku nebo interní cestou, sběru údajů pro hodnocení výkonu, zpětnou vazbu a potřeby koncových uživatelů, hlášení (reportování) na taktickou úroveň, komunikace s interními a externími dodavateli služeb (Vyskočil, 2010).

Obrázek 5 FM procesy na provozní úrovni



Zdroj: <http://www.tzb-info.cz/facility-management/10072-zaklady-facility-managementu>

Za řízení jednotlivých úrovní je ve firmě odpovědný facility manažer. Je třeba objasnit, že v případě zajišťování podpůrných procesů formou částečného outsourcingu si firma ponechává vlastního facility manažera. Plní funkci koordinační a komunikační a je osobou zodpovědnou za komunikaci s externím dodavatelem. V případě plného outsourcingu má dodavatel vlastního facility manažera, který přebírá zodpovědnost za řízení FM dané firmy.

Prioritou každého facility manažera by měl být tzv. facility plán. Jeho součástí by měl být tzv. rekapitulační plán shrnující období nejméně posledních deseti let. Tyto dva faktory nejsou klíčové pouze pro systém řízení, ale poukazují rovněž na to, jak dobře management zná a ovládá řeč byznysu, a jak moc se zajímá o obchodní plánování v rámci organizace.

Facility management potřebuje lepší základní výzkum a využití existujícího výzkumu a dobré praxe (Cotts, G.D. et al., 2010).

3.1.2 Insourcing

Termín insourcing může být volně překládán a chápán jako začlenění (v praxi se ale tento termín nepřekládá). Insourcing je obvykle vykládán jako opak outsourcingu. V kontextu podpůrných služeb se jedná o způsob zajištění těchto služeb prostřednictvím vlastního firemního zázemí a prostředků. Insourcing ovšem může znamenat i začlenění externích procesů do vlastní činnosti s cílem zvýšení efektivity souvisejících procesů (Kuda, Beránková 2012). Insourcing může ve firemním prostředí fungovat i v kombinaci s outsourcingem.

Oproti dnes profanovanému outsourcingu existují stále důvody, proč se firma může klonit k využívání vlastních prostředků a zázemí pro zajištění podpůrných služeb. Důvodem může být obtížná koordinace služeb s externím dodavatelem, nižší transakční náklady za služby, bezpečnostní hlediska nebo jiné, například strategické důvody (např. vize konkurenční výhody v budoucnu). Volba výhodnosti externího nebo interního zajištění je součástí zejména řízení služeb nebo řízení procesů a je možné použít různé techniky rozhodování (Kuda, Beránková, 2012).

V širším úhlu pohledu mohou pro insourcing hovořit i názory, které upozorňují na riziko spojené s decentralizací systému řízení. Toto riziko spočívá v oslabení jednotnosti politiky rozvoje organizace, v nevhodnosti vyplývající z toho, že finanční prostředky jsou rozdrobeny a není možno koncentrovat je do oblastí, které jsou pro velké organizace klíčové (Koźmiński, 1975).

Která ze dvou forem zajištění podpůrných činností je obecně pro firmy výhodnější nelze jednoznačně doložit. Ze zahraničních případových studií lze například pozorovat souvislost návratu insourcingu, resp. re-insourcingu s hospodářskou a finanční krizí.

V reakci na hospodářský útlum po nedávné finanční krizi přešel automobilový průmysl k re-insourcingu. Zatímco bylo provedeno mnoho výzkumů na téma outsourcing, jeho opak nebyl dostatečně zkoumán. I když existují určité podklady z oblasti automobilového průmyslu, hlubší vhled do průmyslového re-insourcingu chybí. U šesti případů, tří u výrobců automobilů a tří u dodavatelů v automobilovém průmyslu, lze ukázat, že krize měla výrazný vliv na rozhodování na úrovni výrobně-strategické. Nevyužité kapacity se zdají být dominantním motivem pro re-insourcing (Drauz, 2014).

3.1.3 Outsourcing

„Outsourcing jednoduše říká, kde je možné práci zajistit lépe než vlastními silami.“

- Alphonso Jackson (Mrázková, 2016)

Myšlenku outsourcingu můžeme zaznamenat již v 18. století, v době významného ekonomy Adama Smitha, který byl zastáncem názoru, že specializace na nejlépe ovládané obory zvyšuje produktivitu. První vlna outsourcingu se objevila v době průmyslové revoluce.

Rozvoj outsourcingu uspíšily především informační a komunikační technologie. Předmětem outsourcingu byly na počátku pouze jednotlivé služby, později se začaly vyčleňovat i celá odvětví. Počátky využívání outsourcingu jsou rovněž spjaty s hnutím New Public Management (NPM), který se rozmohl v 80. letech minulého století v duchu provádění reformy ve veřejném sektoru při zavádění nových nástrojů pro zkvalitnění chodu veřejných organizací (Mrázková, 2016).

Firma se může k zajištění oblasti podpůrných činností postavit dvěma způsoby:

- interní formou, která je postavena vedením společnosti na samostatně vyčleněném útvaru, zodpovědném za strategické řízení podpůrných procesů včetně kontrolní úlohy. Podnikový facility manažer je spíše koncepčním pracovníkem, který musí být plně obeznámen s celkovou strategií podnikání. Jeho úkolem je připravit všechny podmínky pro zajištění podpory základního procesu.
- externí formou, která je postavena na outsourcingu podpůrných činností zajišťovaných vlastním výkonem FM. Musí si na základě poptávky interního facility manažera rozpracovat střednědobý a provozní plán a tento řídit. Pro zpětné účely kontroly je externí FM povinen vypracovávat požadované hlášení (reportingy), které umožní sledovat efektivitu a faktické plnění hospodářských smluv.

Externí forma může být dále zajišťována třemi způsoby:

- plným outsourcingem, který je zajišťován jednou FM společností, která všechny požadované služby zajišťuje vlastními pracovníky nebo je nakupuje, respektive nejčastěji kombinuje vlastní zajištění s nákupem některých služeb.
- plným insourcingem (zajištěním vlastními pracovníky). Toto je častá forma u velkých společností, které si vytvářejí vlastní dceřiné společnosti a tyto jsou pak pověřeny komplexní integrální dodávkou podpůrných činností. Tyto společnosti vystupují jako

externí dodavatel komplexního FM. Jako příklad lze uvést např. německou společnost Deutsche Telecom, která měla veškeré FM služby zajišťovány vlastní dceřinou společností, která se osamostatnila a stala se jedním z hlavních leaderů německého FM trhu.

- kombinovaným zajištěním. Toto je častá forma, kde je část služeb outsourcována a některé typické podpůrné činnosti jsou stále ponechány v rámci interní organizační struktury (Vyskočil, 2010).

Vývoj outsourcingu lze dokladovat na základě dále uvedených poznatků ze zahraničních studií a analýz. Outsourcing je v posledních letech na vzestupu a obdobný vývoj se očekává i v letech následujících. Rozvoj outsourcingu byl nicméně zpomalen neúspěchem několika projektů, což vedlo organizace k tomu, že opět začaly včleňovat tyto původně externě zajišťované činnosti a služby dovnitř organizace (tzv. insourcing). Za zmíněným neúspěchem projektů ve většině případů stojí problémy s dodavateli: nedostatek zkušeností a kapacit dodavatele k realizaci daného projektu, problémy ve vzájemné komunikaci. Existují rámcové příklady dobré praxe, které mohou klientům posloužit a pomoci při realizaci outsourcingových projektů. Nicméně žádný takto účinný nástroj neexistuje pro dodavatele, kteří tak poskytují určené služby pouze na základě předchozích zkušeností a v rámci svých technických možností (Marcilla J.S. et al., 2015).

Provedená analýza přináší predikce toho, jaké typy chování se s největší pravděpodobností objeví při insourcingu, outsourcingu i vlastním zajištění produktů a služeb v různých částech parametrického prostoru. Outsourcing do koncentrovanějšího upstream průmyslu se ukazuje být v rovnováze při vysoké modularitě, nízké až střední relevanci a dostatečně vysokých nákladech na rozvoj, při kterých žádná nebo pouze malá skupina lokálních firem touží investovat. Zatímco jsou firmy nuceny insourcovat a alokovat vysoké sumy do investic kvůli tzv. věžňovu dilematu, při kterém jsou náklady na vývoj dostatečně vysoké a úměrné relevanci modulu, outsourcing neposkytuje potřebnou vyváženost, která by vyřešila tento problém během dvouperiodické hry a bez závazku. Takovýto výsledek naznačuje potřebnost alespoň nějaké tiché spolupráce v multiperiodické hře (Grahovac et al., 2015).

Autoři ve studii představují tzv. strategii long-tail. Jedná se o inovativní model outsourcingu IT služeb, který spojuje hned několik klíčových partnerství s dynamicky se měnícím počtem malých smluv s ostatními dodavateli. Tato strategie může přinést velmi cenné návrhy přesahující schopnosti jednotlivých klíčových partnerů. Autoři provedli

hloubkové rozhovory s největšími firmami v oblasti poskytování finančních služeb, obchodních služeb, technologií, výroby a energetiky. Výsledky těchto rozhovorů ukazují, že strategie long-tail může pomoci organizacím a firmám dosáhnout jejich obchodních cílů. Strategie long-tail například velmi pomohla největší globální bance stát se technologickým lídrem na poli poskytování finančních služeb a toto vůdčí postavení si i udržet. Díky strategii long-tail se společnosti Toyota Motor, konkrétně její severoamerické sekci, podařilo neuvěřitelně rychle a hbitě inovovat svoje služby (Su, N. et al., 2016).

Výběr dodavatelů a alokační problém v outsourcingu v nejistém prostředí vyjadřujeme jako stochastický (tj. náhodný) programovací problém. V rámci objektivní funkce jsou uvažovány jak postoj osoby, která rozhoduje vzhledem k riziku, tak parametry sankce za odchylku poptávky. Za omezení je považována smlouva sjednaná mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem. K vyřešení problému v různých ekonomických situacích se využívá zcela nový a neotřelý přístup robustní optimalizace (Fu, Y.L. et al., 2016).

Jak uvedené studie dokládají, žádná z uvedených forem zajištění podpůrných služeb se nedá dlouhodobě a trvale upřednostňovat a je na konkrétní situaci každé firmy, jaký model řízení podpůrných služeb v tom kterém období zvolí jako sobě nejvhodnější. Jisté znaky vývoje insourcingu a outsourcingu jsou patrné v souvislosti s finanční a hospodářskou krizí, které způsobily příklon firem směrem ke strategii začlenění služeb do vlastního portfolia činností. Podrobné studie pracují s výzkumem různých strategií i na poli outsourcingu. Například strategie long-tail dokládá, jak důležité a výhodné je provádět inovativní vývoj i v relativně nových manažerských odvětvích.

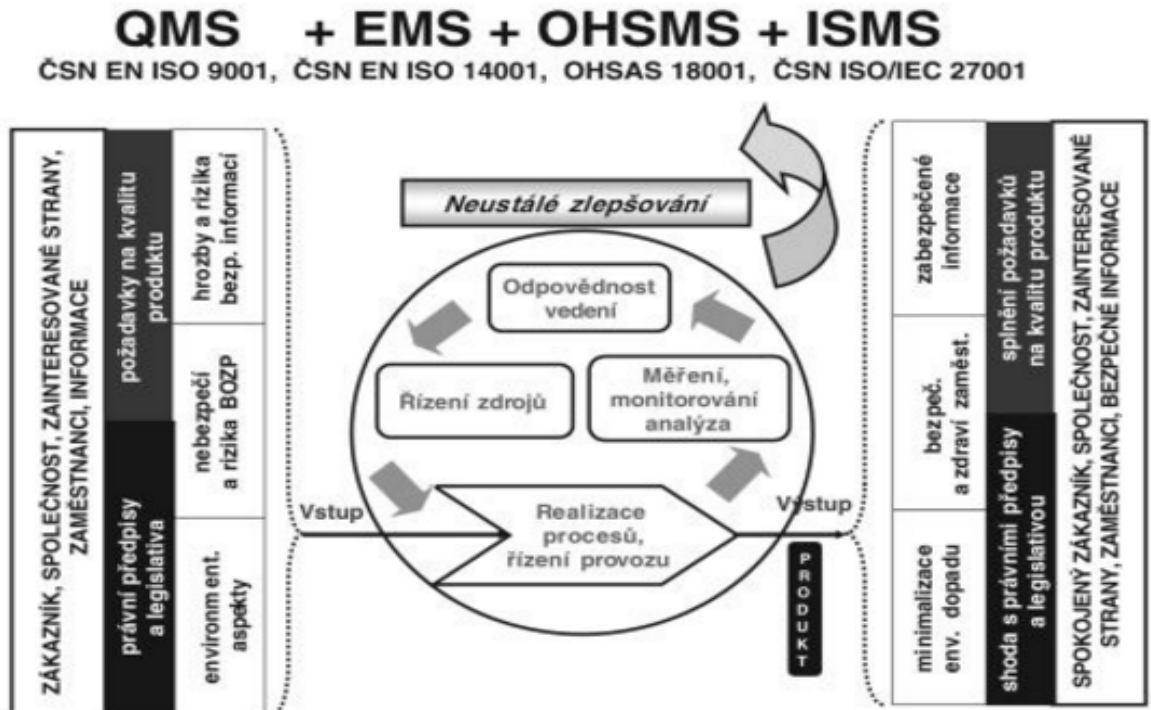
3.1.4 Integrovaný systém řízení firmy

Definice integrovaného systému může odpovídat dvou a vícesložkovým modelům, které zahrnují oblast managementu kvality, ochrany životního prostředí (environmentu), bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a informační bezpečnosti. Tento čtyřsložkový model je dnes považován za nejvhodnější. Příklady zavedení integrovaného systému řízení v různých kombinacích (Krausová, ©2010):

- ISO 9001 + OHSAS 18 001 + ISO/IEC 27 001
- ISO 9001 + OHSAS 18 001 + ISO 14 001 apod.
- ISO 14 001 + OHSAS 18 001
- ISO 9001 + OHSAS 18 001
- ISO 9001 + ISO 14 001

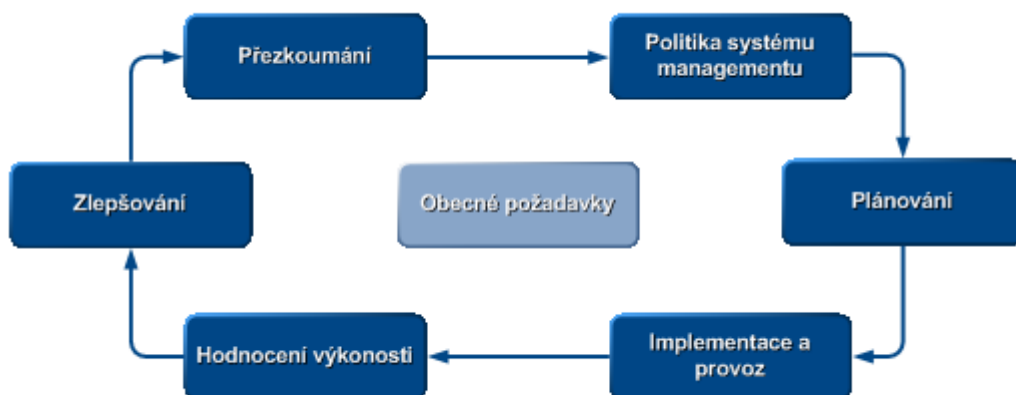
Podstatou IMS vždy zůstává vzájemná provázanost těchto oblastí a jejich společné řízení. Důležitým prvkem IMS je proces neustálého zlepšování, tedy i začleňování inovativních principů, směrů, procesů, technik a praktik do řídicích procesů.

Obrázek 6 Model IMS



Zdroj: http://www.krausova.eu/rs/index.php?cz_integrované-systémy-řízení,55

Obrázek 7 Proces integrace systémů managementu



Zdroj: <http://www.bdo-it.cz/cz/integrovaný-systém-řízení-ims>

Z hlediska náročnosti implementace tohoto procesu je na místě shrnout podstatné výhody, které by tento proces měl firmě přinést. Nejpodstatnějším přínosem integrace, kterou dnes již příklady dobré praxe potvrdily, je sloučení několika samostatných firemních managementů do jednoho řídicího mechanismu.

Tímto krokem dochází k významným a pozitivním dopadům na fungování celé organizace a to v různých úrovních a segmentech jejího řízení. Vzájemná integrace manažerských systémů vede ke zvyšování efektivnosti, k odstranění duplicitních činností a snížení byrokracie, zvyšuje účinnost interních i externích manažerských auditů. Vlivem integrace dochází k optimalizaci řízení provozů, procesů a zdrojů, zvýšení kvality produktů a služeb, dosažení shody s legislativou, snížení výrobních nákladů, dosažení lepší image společnosti, zlepšení konkurenceschopnosti, upevnění a zvýhodnění pozice na domácím, ale zejména zahraničním trhu zemí EU, a zvýhodnění pojištění a úvěrů (Krausová, ©2010).

V IMS je dále velmi důležitá úroveň a efektivita komunikace a zainteresovanost řídicích stran a je třeba, aby tato podmínka byla splněna v každém segmentu IMS.

Jak dokládá Weiss (2006), účinný EMS vyžaduje, aby byla informace komunikována jak interně, tak externě. Interní komunikace znamená komunikaci uvnitř organizace nebo její jednotky, která je přímo navázána na EMS. To vyžaduje nastavení komunikace na každé úrovni, ale i mezi jednotlivými úrovněmi v rámci organizace (Weiss at Bentlage, 2006).

Zatím nebyla vytvořena mezinárodní norma ISO pro integraci manažerských systémů nebo pro implementaci integrovaného manažerského systému. Některé státy si vytvořily vlastní národní normy nebo směrnice. Britský institut pro normalizaci (BSI) vydal specifikaci PAS 99:2012 Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration, která byla vytvořena jako základní rámec pro integraci manažerských systémů. Tato specifikace je určena primárně firmám, které chtějí implementovat požadavky dvou a více systémů manažerských norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 (revize ISO 14001:2015), ISO/IEC 27001: 2005, ISO 22000: 2005, OHSAS 18001: 2007 nebo SA 8000.

Ve Španělsku byla vydána směrnice UNE 66177:2005 Management Systems, v Dánsku směrnice DS 8001:2005 Integrated Management Systems a v Austrálii a na Novém Zélandu používají směrnici AS/NZS 4581:1999 Management System Integration – Guidance to Business, Government and Community Organizations (Kováčová, ©2012).

3.2 Metody porovnání úrovně systémů

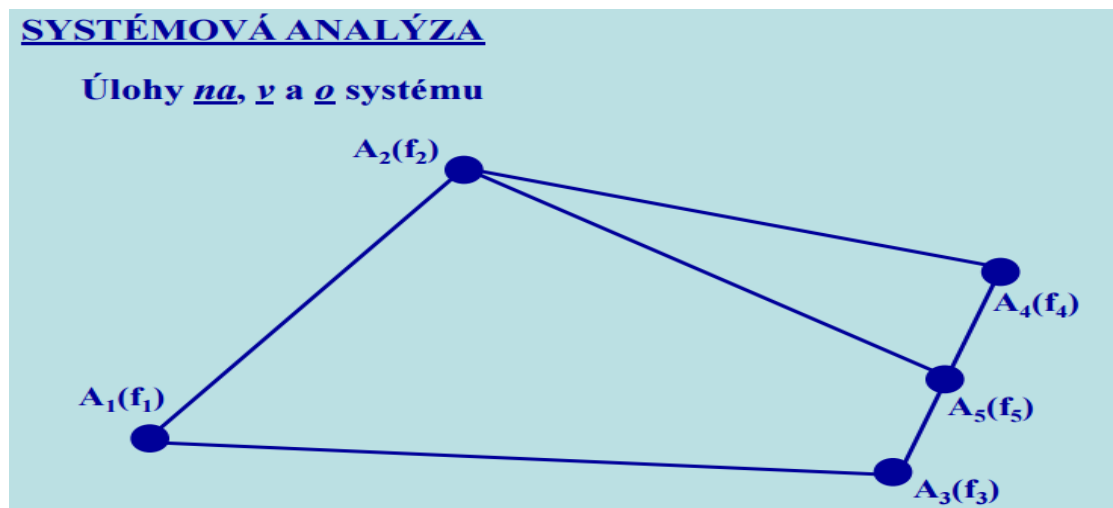
Řídící systémy (firemní managementy) lze úspěšně porovnávat různými metodami. V následujícím výčtu jsou zmíněny ty, které jsou v diplomové práci použity, a další, které je možné pro tento účel také použít ať už jako hlavní porovnávací metody, nebo jako metody doplňující. U některých metod zjišťujeme, že mají širší rámec použití. Například metodu EFQM je možné použít jako metodu porovnání úrovně systému, stejně jako metodu plánovací, např. pro účely strategického vývoje firmy a procesu jejího zlepšování.

3.2.1 Systémová analýza a syntéza

Systémovou analýzou rozumíme soubor úloh a metod jejich řešení formulovaných na identifikovaném objektu nebo uvnitř objektu nebo o objektu (viz obrázek č. 8).

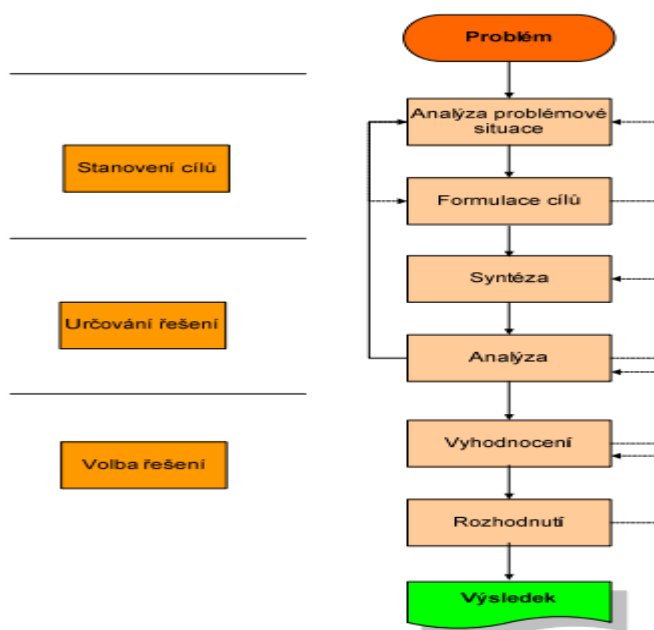
Jejich cílem je zjištění nebo zabezpečování systémových vlastností sledovaného objektu. Úlohy na systému se týkají současně i zajištění soudržnosti součástí a celku. Zkoumají důsledky jedné funkce a jejich promítání do jiných funkcí. Sledují cílovost chování systému (úpravy podnikové strategie a cílů a jejich vliv na funkci jednotlivých oddělení, organizační změny, vztahy systému s okolím a další).

Obrázek 8 Model systémové analýzy



Zdroj: https://is.bivs.cz/el/6110/zima2012/M101SME/um/5_Systemova_analyza_a_synteza.pdf

Obrázek 9 Mikrostrategie řešení problému

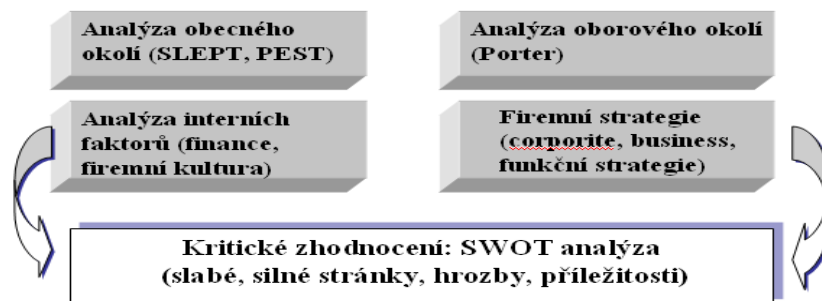


Zdroj: http://ksa.vse.cz/wp-content/uploads/2009/12/SP09_sbornik.pdf

Systemová syntéza navazuje na systémovou analýzu a řeší zpětné sestavení analyzovaného systému. Postup syntézy je závislý na výsledcích analýzy a je složitější. Syntetické činnosti jsou někdy velmi těžko oddělitelné od analytických, někdy se úzce váží na konkrétní podmínky pro implementaci a realizaci vypracovaných návrhů (Babický, ©2012).

Systemovou analýzu a syntézu, jako i další porovnávací metody SLEPT, PEST, Porter lze úspěšně navázat na SWOT analýzu a získat tak model strategické analýzy.

Obrázek 10 Model strategické analýzy



Zdroj: Burša, 2010, viz. <http://slideplayer.cz/slide/2283135/>

3.2.2 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy pro hodnocení stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats). SWOT analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Vztahuje se k vnitřnímu prostředí firmy a jejímu nejbližšímu okolí. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřního prostředí) a předpokládaného vývoje okolí organizace (vnějšího prostředí). SWOT analýza může být využita pouze k jednomu, ale i k více účelům. Standardně je využívána jako podklad pro tvorbu alternativ strategií s použitím matice SWOT. Dále může být využívána jako podklad pro definování vize, pro formulaci strategických cílů, pro identifikaci kritických oblastí nebo jako metoda řízení změn.

Obrázek 11 SWOT analýza



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Metodu vytvořil Albert Humphrey, který vedl v šedesátých letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordské univerzitě. Projekt byl financován pěti sty největšími korporacemi v USA (Fortune 500) a jeho cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Samotný Stanford Research Institut pak SWOT analýzu coby nástroj dál rozvíjel, přičemž k rozvoji do dnešního dne přispěla celá řada dalších autorů (Brechtla, Grasseová 2013).

3.2.3 Interní audit

Frekventovanou hodnotící metodou, ve firemním prostředí známou, zavedenou, obvyklou a standardní, je metoda interního auditu. Primární odpovědností interního auditu je posuzování adekvátnosti systému řídicích a kontrolních mechanismů s tím, že zjišťuje, zda zavedený systém poskytuje přiměřenou záruku toho, že záměry a cíle organizace jsou a budou

realizovány účinně a hospodárně. Interní audit musí stále poskytovat ujištění managementu, zákazníkům, dodavatelům a nepřímo i zaměstnancům, že společnost dosáhne svých strategických cílů. Těm všem přináší výsledky práce interního auditu určitou přidanou hodnotu, i když si to neuvědomují, neboť zaručuje kontinuitu rozvoje, bezpečnost a důvěryhodnost. Interní audit bude neustále managementu pomáhat lépe chápat a řídit rizika (Hájek, 2003).

3.2.4 Benchmarking

Definicí benchmarkingu (BM) je celá řada, přičemž různé variace této metody jsou zapříčiněny zejména jeho různorodými aplikacemi. Je však možné konstatovat, že základní princip je v jednotlivých přístupech k BM obdobný či shodný. BM je procesem učení se od nejvýkonnějších organizací a zlepšování se prostřednictvím odhalení a zavedení nejlepších postupů (tzv. best practice) do organizace. Jedná se o široce využívaný nástroj pro odhalení a porozumění složkám a příčinám nejvyšší výkonnosti ve zkoumané oblasti.

BM by nikdy neměl spočívat v pouhém kopírování jiných organizací. Jeho klíčovým principem je učení se sdílením zkušeností, jak zlepšit organizační postupy a procesy. Není vhodné k metodě přistupovat jako k jednorázovému či dočasnému nástroji. Realizace BM vyžaduje jasně vymezené cíle, vysokou míru sebepoznání a vytvoření mechanismů měření výkonnosti a implementace změny.

Počátky BM jsou spojeny se společností Xerox, která nástroj využila k vyrovnání se s několika vážnými tržními změnami. Zmíněný podnik realizoval BM v japonských firmách, přejal jejich procesy a jeho situace se následně výrazně zlepšila (Brecht, Grasseová, 2013).

3.2.5 Diferenční analýza (GAP analýza)

Z dalších metod vhodných k provedení analýzy vnitřního prostředí firmy a jejího systémového řízení je metoda diferenční analýzy (GAP analýzy). Tato metoda představuje klasický a jednoduchý nástroj strategického plánování, který pomáhá manažerům při volbě marketingových strategií. Zkoumají se deficity a mezery mezi stanovenými cíly a ukazateli a skutečně dosaženými výsledky. Jde o to, překonat tyto mezery nalezením vhodného řešení. Prognózuje se v rámci více let (Blažková, 2007).

3.2.6 Model EFQM

Model EFQM (European Foundation for Quality Management) je možné využít v podmínkách různých organizací, bez ohledu na jejich velikost, charakter procesů či sektor působnosti.

Model je možné použít k procesům tzv. sebehodnocení, kdy je porovnávací základnou pro odhalování silných stránek a zejména příležitostí ke zlepšování organizací. Slouží také k oceňování těch firem, které při aplikaci tohoto modelu dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků, a které obdrží tzv. Evropskou cenou za jakost (European Quality Award), která je dnes nejprestižnější cenou za činnost organizací různého charakteru (včetně organizací neziskových) v Evropě (Brecht, Grasseová, 2013).

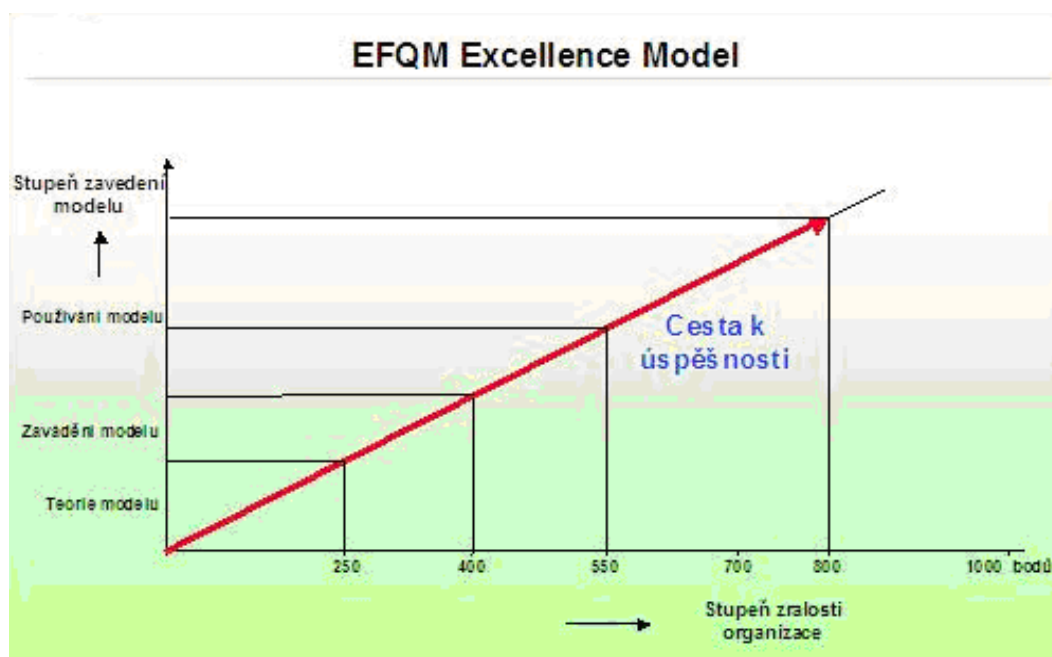
Model má devět kritérií. Vychází z předpokladu, že vynikající klíčové výsledky výkonnosti (kritérium 9) mohou být organizací dosaženy pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků (kritérium 6), spokojenosti vlastních zaměstnanců (kritérium 7) a při respektování okolí (kritérium 8).

Tyto efekty, označované souhrnně jako výsledky (kritéria 6 až 9), jsou podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů (kritérium 5), což vyžaduje zejména vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii (kritérium 2), a propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů, budování vztahů partnerství (kritérium 4), včetně řízení a rozvoje zdrojů lidských (kritérium 3). To je umožněno adekvátní firemní kulturou a přístupy vedení na všech úrovních managementu (kritérium 1).

Tato kritéria (kritérium 1 až 5) tvoří předpoklady (nástroje a prostředky) pro dosahování výsledků. Zatímco prvních pět kritérií (tj. předpoklady) doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, kritéria výsledků ukazují, čeho bylo dosaženo. Analýzou dat o výsledcích lze v procesech učení se a inovací dávat podněty k dalšímu rozvoji přístupů a nástrojů systému managementu. V případě opakovaných hodnocení lze provést posuzování vývoje v čase (Brecht, Grasseová, 2013).

Tato metoda s sebou tedy nese důležitý prvek začlenění inovace do systému řízení a koresponduje tak s požadavky obvyklých firemních politik s cílem vlastního neustálého zlepšování.

Graf 1 Zlepšování pomocí EFQM modelu



Zdroj: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-schema>

3.3 Metody řízení změn

Výzkumy prokázaly, že podniky podstupují významné změny přibližně jednou za tři roky, zatímco menší změny provádějí téměř nepřetržitě. V současné době nejsou žádné známky toho, že by se toto tempo mělo změnit. V této souvislosti by manažeři měli být schopni zavádět a řídit změny tak, aby odpovídaly podnikovým cílům a zajistit angažovanost spolupracovníků v průběhu i po realizaci změny. Z těchto důvodů je důležité, aby byl způsob změny podnikem pečlivě promyšlen (Vyskočil, 2010).

Fungování každé firmy je ovlivněno nejrůznějšími podněty z okolního prostředí (od dalších organizací, zákazníků, dodavatelů, vlastníků), je ovlivněno hospodářskými cykly, ekonomickou, politickou, vojenskou situací, vývojem technologií, legislativou či lidského poznání. Řízení změn navazuje na obecný management firmy, ale dotýká se i firemní kultury, souvisí se sociální psychologií a s používáním sociotechniky. Především vnější změny jsou ve 21. století stále rychlejší, zejména v oblasti informačních technologií. To vše způsobuje, že se dnes firmy musí umět s těmito přichozími změnami vypořádat.

Změny mohou zasahovat do chodu celé firmy, pak jsou označovány za rozvojové (strategické). Tyto změny vyvolávají odezvu v navazujících procesech a ovlivňují je. Změny provozní mají omezený dopad a dotýkají se pouze dílčích změn procesních, technologických nebo změn projektových (Řízení změn, Management Mania, ©2016).

3.3.1 Měření entropie

Řízení změn v současné době splývá s pojmem řízení podniku. Úroveň řízení a jejich přizpůsobivost ke změnám je možné hodnotit různými metodami. Jednou z nich je měření celkové entropie. Východiskem této metody je samotná úspěšnost či neúspěšnost firmy, která je dána úrovní jejich produktů nebo služeb. Celkovou entropii pocítuje management ve vztahu k zákazníkovi jako určitou nedostatečnost např. vůči konkurentovi bránit se jeho útokům. V obou případech se jedná jak o nedostatečnou úroveň odbornosti jak procesů v technickém subsystému, tak strategií v subsystému sociálním (Vyskočil, 2010).

3.3.2 Pain management

Jedním z modelů řízení změn v podobném kontextu může být tzv. pain management. Jeho podstatou je pocítění bolesti, nedokonalosti nebo nedostatečnosti systému, což vyžaduje značnou odvalu managementu. Samotné určení problémů v sobě zahrnuje již specifikaci výsledků, které management od změn očekává. Nalezení vhodných metod změn poté obsahuje i určení, která z navržených změn povede s velkou pravděpodobností k žádoucímu výsledku (Vyskočil, 2010).

V praxi patrně neexistuje žádný systém řízení, který by byl od počátku nastaven bezchybně a nepocítil v rámci svého chodu jakoukoliv nedokonalost a slabé místo. Podstatou metod, které jsou založeny na reálném pocítění nedostatků v rámci vlastní činnosti, by mělo být dostatečně rychlé odhalení slabých míst, nalezení k nim vhodných řešení a zajištění jejich implementace.

3.3.3 SWOT analýza

Metodu SWOT analýzy lze použít nejenom pro účely strategické analýzy firemního řízení, ale také jako metodu řízení změn. Princip této metody spočívá v nalezení řešení ke každému zjištěnému faktu, který souvisí s nedokonalostí systému a jeho slabými stránkami. Součástí analýzy je tedy příprava strategií reakce na jednotlivé prvky.

Obrázek 12 Využití SWOT analýzy v procesu řízení změn

Slabé stránky:	ZMĚNA	Silné stránky:
Navržená strategie směrem k silným stránkám:	→	
Kroky, které dokážu sám postupně uskutečnit:	→	
Kroky, které mohu uskutečnit za určitých podmínek a jakých:	→	
Kroky, které uskutečním do	→	
Vyhodnocení efektivity uskutečněných kroků (po týdnu, měsíci, roce):	→	
Další krok, který uskutečním do	→	

Zdroj: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/s/717/SWOT-ANALYZA-JAKO-NASTROJ-KVALIFIKOVANE-SEBEREFLEXE-UCITELE.html/>

3.3.4 PESTLE analýza

PESTLE analýza bývá někdy též nazývána PEST, SLEPT, či STEEP analýzou. Podstatou metody je identifikace hrozeb a příležitostí v makroprostředí organizace, a to konkrétně v prostředí politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém legislativním a environmentálním. Metoda napomáhá organizaci zaměřit se na klíčové aspekty svého vzdálenějšího okolí a ty komplexně vyhodnocovat (Brecht, Grasseová, 2013).

Dle potřeby je možné zkoumat i další oblasti vnějšího prostředí, kulturní, náboženské, psychologické, tedy obecně řečeno různorodé oblasti v rámci prostředí, ve kterém firma působí. V rámci PESTLE analýzy neanalyzujeme pouze současnou situaci, ale metodu můžeme použít i pro hodnocení budoucího vývoje sledovaných aspektů a změn v prostředí firmy.

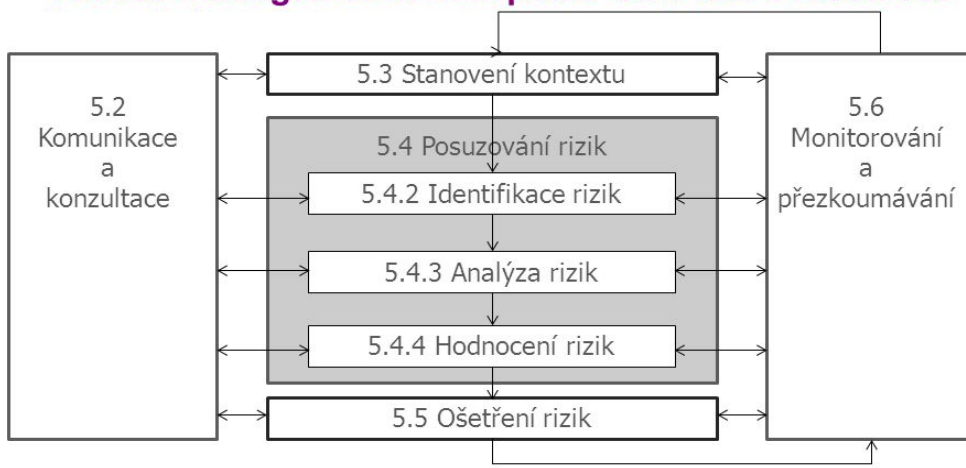
3.3.5 Hodnocení rizik

Proces řízení změn s sebou nese další aspekt, který má zásadní vliv na úspěšnost implementace změn. A tím je hodnocení rizik plánovaných změn, respektive projektů, v rámci kterých mají být změny provedeny. Správná identifikace rizik s projektem spojená, určení váhy rizik a jejich důležitosti, míry, jakou jsou rizika schopna projekt ovlivnit, někdy dokonce znemožnit jeho realizaci, jsou klíčovými faktory při správném projektovém plánování. Identifikace rizik by měla být vždy součástí projektové dokumentace v předrealizační fázi projektu.

Obrázek 13 Proces řízení rizik na projektu

Řízení rizik na projektu

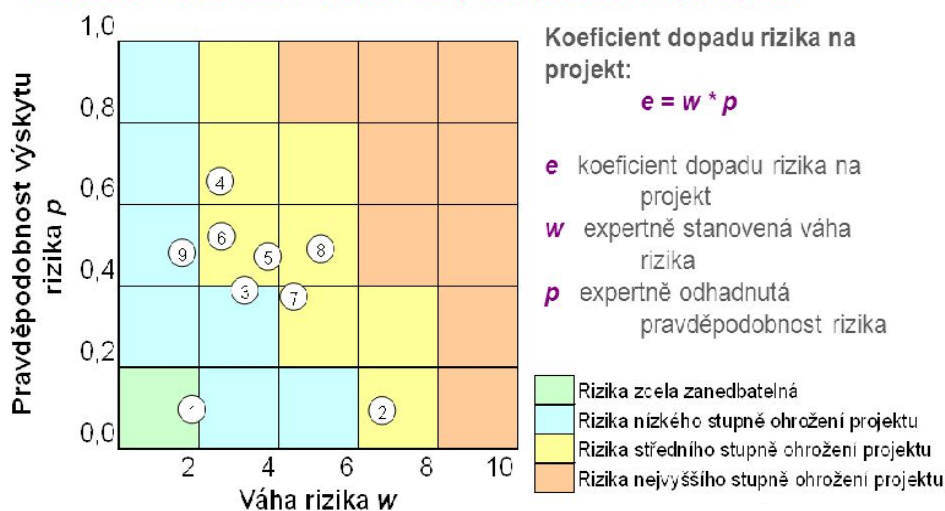
▪ **Proces managementu rizik podle ČSN ISO 31000:2009**



Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/2615028/>

Obrázek 14 Hodnocení rizik projektu

Maticové ohodnocení rizik ohrožujících posuzovaný projekt:



Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/2615028/>

4 SPRÁVA VENKOVNÍCH PLOCH VE FIRMĚ

4.1 Představení firmy

Společnost FOXCONN CZ s.r.o. byla založena v roce 2000 jako regionální výrobní centrála skupiny Foxconn v Evropě. Výrobní prostory se nachází v Pardubicích a v Kutné Hoře. V Pardubicích bylo vybudováno evropské produkční centrum, které již několikátým rokem úspěšně rozšiřuje svoji produkci – finální montáž PC a all-in-ones různých značek, vyrábí náplně do tiskáren, zařízení pro budování počítačových sítí a další elektronické a strojírenské výrobky. Zákazníky firmy jsou renomované společnosti působící v oblasti informačních technologií. Cílovým trhem je Evropská unie, do které se dodává až 100 % produkce. Objemy výnosů zařadily FOXCONN CZ mezi Top Ten společnosti v České republice.

Za svojí existenci v ČR se firma stala platným členem společnosti světové úrovně s plnou orientací na své zákazníky a přiblížila se svému cíli stát se poskytovatelem kompletních služeb z jednoho místa. Přispěla tak k celosvětovému renomé mateřské společnosti Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. (Foxconn, ©2000-2016).

Firma nevykazuje zcela standardní podnikatelský model: jedna výroba, jeden management. Rozlehlý komplex budov je situovaný v oblasti průmyslové zóny, ve dvou oddělených areálech (viz. příloha 1). Firemní areál využívá několik spřízněných společností rozdělených do několika divizí a dalších několik nájemců, kterým firma pronajímá své prostory. Správa venkovních ploch v celém areálu se tak dotýká všech těchto subjektů. Čím více dílčích řídicích jednotek, tím více požadavků v procesu řízení, tím větší potřeba komunikace za účelem koordinace a řízení těchto požadavků. Je třeba nalézt způsob firemního řízení, který je schopen komunikaci a koordinaci činností takového rozsahu zvládnout, a současně takový, který bude schopen reagovat na požadavky všech dotčených stran.

Fungování každé firmy je v základu ovlivňováno vzájemnými vztahy s tzv. zájmovými skupinami (stakeholders). Jsou to jedinci, skupiny či jiné organizace nějakým způsobem svázané s firmou. Interní zájmové skupiny jsou zaměstnanci, management a vlastníci podílející se přímo na řízení organizace. Externí zájmové skupiny obvykle zahrnují zákazníky, dodavatele a veřejný sektor (Public Sector), věřitele, partnery (spolupracující společnosti) a okolní společnosti.

Obrázek 15 Organizace a její zájmové skupiny



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>

Jakým způsobem má firma tyto vztahy ošetřené, jakou pozornost těmto vztahům věnuje, je patrné v jakémkoliv firemním procesu, tedy i v oblasti podpůrných činností. Tyto vztahy se odrážejí na fungování řídicích procesů. Oblast správy a údržby venkovních ploch zahrnuje všechny uvedené zájmové skupiny a je třeba, aby firma s každou skupinou v tomto ohledu pracovala a vytvářela podmínky pro jejich zainteresovanost v této oblasti a tím správné fungování celého procesu.

4.2 Správa venkovních ploch v integrovaném systému řízení

Účelem správy venkovních ploch je stanovení a zajištění dodržování postupů, cílů, odpovědností a pravomocí v oblasti údržby venkovních ploch. Správa se vztahuje na venkovní plochy na celém území společnosti Foxconn CZ, včetně přilehlých ploch, které společnost využívá. Stanovené postupy a opatření v rámci IMS jsou určena zaměstnancům (příklad opatření viz. příloha 6), organizačním složkám, dodavatelům, smluvním partnerům a návštěvníkům společností skupiny Foxconn Pardubice.

Aby bylo možné navrhnout změny systému a optimální řešení problémových míst systému a provozu, je třeba nejprve identifikovat problémová místa a provést jejich rozbor.

Prvním krokem je vymezení problému, druhým krokem je klasifikace problému, z níž vyplyne vhodná metoda nebo postup řešení problému. Informace potřebné pro vlastní řešení jsou dány konstrukcí použitého modelu zvolené metody. Je zřejmé, že tento metodický pokyn

nemůže sám o sobě zajistit všechny potřebné informace, může však uchránit od sběru nepotřebných informací a umožnit plné soustředění jen na získávání relevantních údajů (Pavelka, 1977).

Cílem dále provedené systémové analýzy a syntézy je zrevidovat současný stav správy venkovních ploch ve firmě a nalézt optimální řešení zjištěných nedostatků.

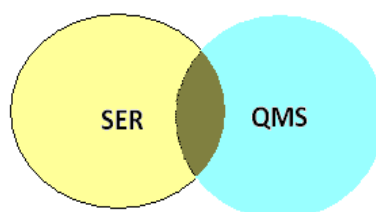
4.2.1 Model IMS

Společnost Foxconn CZ využívá sloučený model managementu řízení, skládající se z oblasti SER (Social and Environmental Responsibility), jinde používaná také pod označením CSR (Corporate Social Responsibility), a systému řízení kvality QMS (Quality Management System).

Společnost vstoupila do programu ochrany životního prostředí formou přijetí systému mezinárodních norem ISO 14000 v roce 2003. Navázala tím na úspěšně aplikovaný systém ISO 9000 – management kvality a následovala úspěšná certifikace systému OHSAS 18000. Základ integrovaného systému řízení byl tímto položen. V rámci zlepšování plnění požadavků programu SER byly postupně zaváděny nové prvky v rámci mezinárodních standardů ISO 14001 a OHSAS 18001 a to ve všech společnostech skupiny Foxconn v České republice. (Foxconn, ©2000-2016).

Z výše uvedeného je možné odvodit model integrovaného systému řízení firmy:

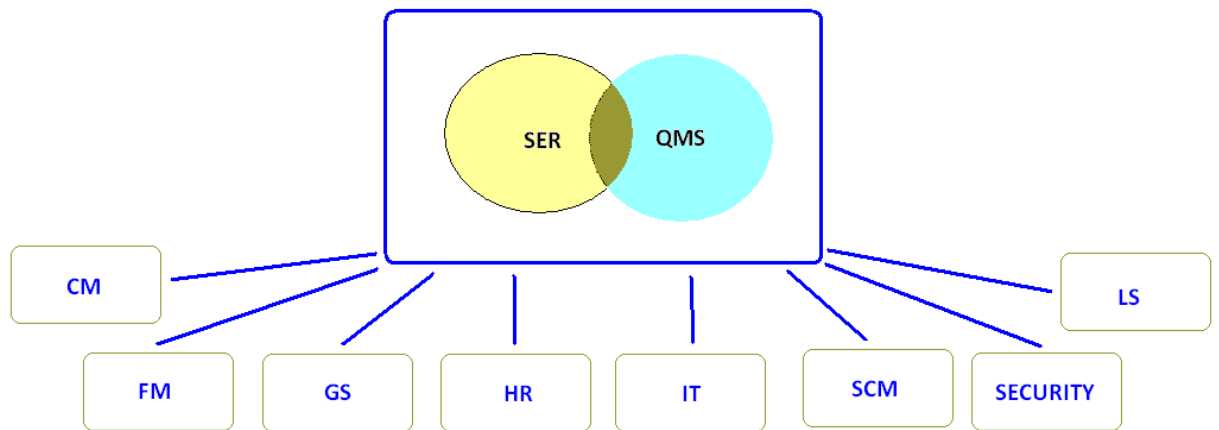
Obrázek 16 Model integrovaného systému řízení firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Tento základní model IMS lze rozšířit o podoblasti, které na tyto základní složky IMS navazují, resp. vytváří jejich taktickou úroveň.

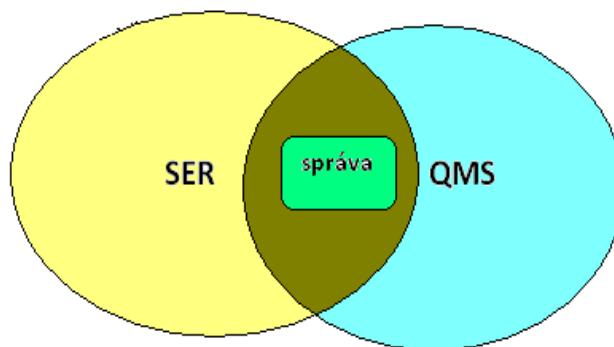
Obrázek 17 Struktura IMS firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Pro další analýzu systému je třeba zjistit umístění správy venkovních ploch v tomto modelu.

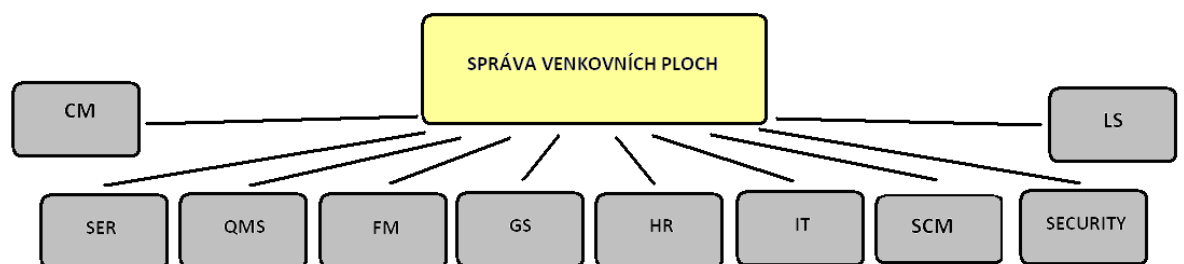
Obrázek 18 Správa venkovních ploch v IMS



Zdroj: vlastní zpracování

Správu ve vztahu k dílčím oblastem řízení firmy dokresluje následující obrázek.

Obrázek 19 Vazba správy venkovních ploch na oblasti firemního řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Rozsah správy venkovních ploch nejlépe dokumentuje přehled legislativních požadavků souvisejících se zajištěním údržby venkovních ploch.

Tabulka 2 Přehled legislativního rámce údržby venkovních ploch

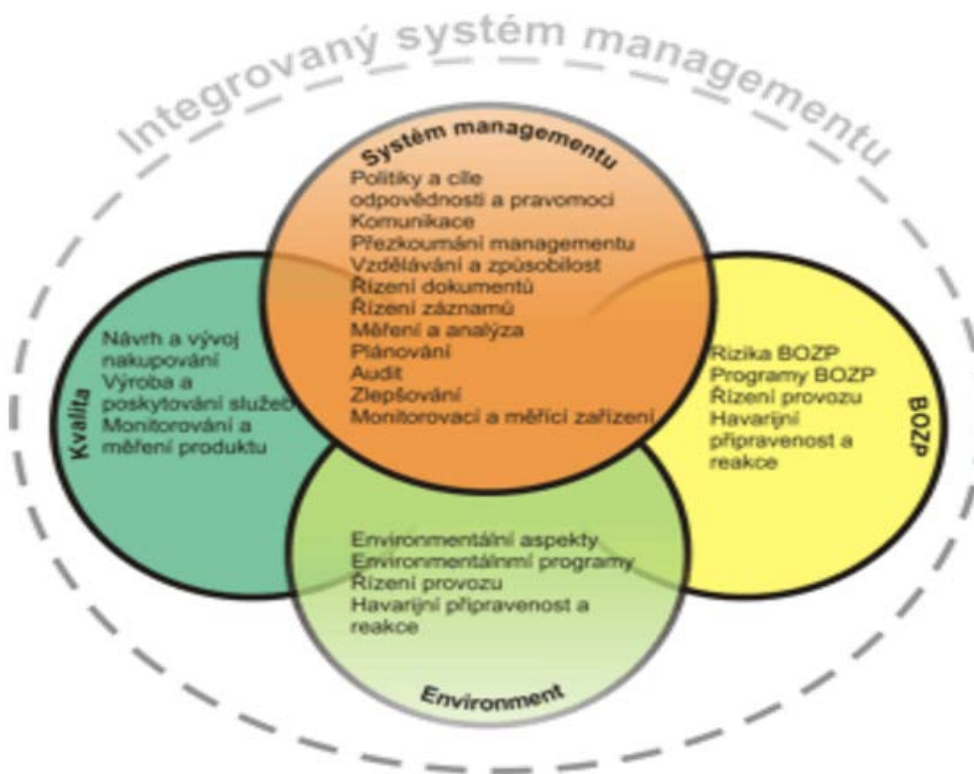
	Legislativní předpis
1	ČSN EN ISO 14001:2015 Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití
2	Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
3	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
4	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
5	Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
6	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
7	Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích
8	Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu).
9	Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny a jeho prováděcí předpisy
10	Vyhláška č. 189/2013 Sb., o ochraně dřevin a povolování jejich kácení
11	Metodické doporučení MŽP k aplikaci některých ustanovení vyhl. č. 189/2013 Sb.
12	Zákon č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon)
13	Zákon č. 326/2004 Sb. o rostlinolékařské péči a o změně souvisejících zákonů
14	Zákon č. 224/2015 Sb. o prevenci závažných havárií způsobených vybranými chemickými látkami nebo chemickými směsmi a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozd. předpisů (zákon o prevenci závažných havárií)
15	Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvis. zákonů
16	Zákon o odpadech č. 185/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů (Zákon 169/2013 Sb) a jeho prováděcí předpisy
17	Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon)
18	Zákon č. 120/2002 Sb., o podmínkách uvádění biocidních přípravků a účinn. látek na trh
19	Zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmě a o její nápravě a o změně některých zákonů a jeho prováděcí předpisy, Metodický pokyn MŽP Indikátory znečištění
20	Metodický pokyn MŽP Analýza rizik kontaminovaného území, Věstník MŽP č. 3, březen 2011
21	Metodický pokyn MŽP pro průzkum kontaminovaného území, Věstník MŽP, č. 9, září 2005
22	Metodický pokyn MŽP Vzorkování v sanační geologii, Věstník MŽP, č. 2, Příloha 2, únor 2007
23	Metodický pokyn MŽP Zásady zpracování studie proveditelnosti opatření pro nápravu závadného stavu kontaminovaných lokalit, červen 2007
24	Metodický pokyn MŽP k řešení problematiky stanovení indikátoru možného znečištění ropnými látkami při sanacích kontaminovaných míst, Věstník MŽP, č. 3, březen 2008
25	Metodický pokyn MŽP k plnění databáze SEKM včetně hodnocení priorit, Věstník MŽP č. 3, březen 2011
26	Metodická příručka hodnocení průzkumu a sanací

Zdroj: zpracováno autorkou dle Směrnice FZEMSP-025

Jak zajistit tak rozsáhlou oblast požadavků na údržbu venkovních ploch, aby jejich plnění bylo navíc v souladu s požadavky firmy, jejích zájmových skupin a současně aby byly kompatibilní s dalšími oblastmi managementu firmy? Je třeba mít k dispozici interní řídicí systém, který bude schopen všechny uvedené požadavky pojmout, zpracovat a řídit je. Taková kritéria nejlépe splňuje integrovaný systém řízení (IMS).

V IMS je třeba mít identifikované a popsané jednotlivé druhy procesů (pomocí znaků, aspektů a rizik). Neoddělitelnou součástí každého systému je proces plánování, řízení provozu, identifikace a řešení neshod. K definici slabých a problémových míst je používána metoda interního nebo externího auditu. Všechny složky, procesy a aspekty systému je třeba mít řádně zdokumentované a mít k dispozici přehled (mapu) kompletní dokumentace.

Obrázek 20 Přehled legislativního rámce údržby venkovních ploch



Zdroj: http://www.krausova.eu/rs/index.php?cz_integrované-systémy-řízení,55 Z 13/3/16

4.2.2 Politika SER

Společnosti skupiny Foxconn patří k největším výrobcům zařízení informačních technologií na světě a uvědomují si významnost své role na trhu a z ní vyplývající odpovědnosti vůči společnosti a svým zaměstnancům. Za tímto účelem vytvořily a zavedly, s využitím svých nejlepších znalostí a zkušeností, jednotný systém řízení pracovně-právních

vztahů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí, etiky a zachování kontinuity činností. Hlavní zásady a závazky integrovaného systému řízení společností skupiny Foxconn jsou popsány ve firemní SER politice.

Společnosti skupiny Foxconn se připojily k programu „Odpovědnost za společnost a ochranu životního prostředí“ a plně jej podporují. Základním dokumentem programu SER je Kodex elektrotechnického průmyslu (Electronic Industry Citizenship Coalition Code of Conduct) (Foxconn CZ, Politika SER).

Politika SER si klade za cíl plnění obecné společenské odpovědnosti firmy. Rozsahem své působnosti ji můžeme označit za „politiku stakeholderů“, tedy všech zainteresovaných stran. Firma si takto dává závazek vycházet vstříc svým zaměstnancům, dodavatelům, obchodním partnerům, ale také veřejnosti. Uvědomuje si svoji společenskou odpovědnost vzhledem k ochraně životního prostředí. Firma a její smluvní partneři jsou vzájemně závislí a vytvářením vzájemně prospěšných vztahů zvyšují schopnost vytvářet hodnoty.

4.2.3 Politika QMS

Firma zavedla systém řízení kvality v souladu s požadavky normy ISO 9001:2008, který nadále udržuje a neustále zlepšuje s cílem uspokojit potřeby všech svých zákazníků, současných i budoucích. Politika kvality společnosti vychází z celopodnikové strategie, obchodních vizí, poskytuje rámec pro stanovení cílů kvality a je důležitým nástrojem řízení společnosti. Je založena za účelem naplnění následujících principů:

1. Vnímat kvalitu poskytovaných výrobků a služeb jako jeden z hlavních faktorů konkurenceschopnosti organizace. Spokojenost zákazníka je prvořadým úkolem firmy a jedním z měřítek kvality.
2. Zabezpečovat vysokou a stabilní úroveň kvality výrobku a služeb k překonání očekávání zákazníků.
3. Kvalita a hodnota, kterou firma přináší zákazníkům, je v rukou všech zaměstnanců organizace.
4. Zavést a prohlubovat systematické vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních se zaměřením na zlepšování jejich odborných a profesionálních kvalit.
5. Dosáhnout standardní světové úrovně v systému managementu kvality a tento trend udržovat zlepšováním.

Politika kvality dále deklaruje procesní a systémový přístup k řízení a rozhodování na základě faktů a informací. Pouze tak může být zajištěna efektivita a účinnost vydaných rozhodnutí při dosahování firemních cílů. Ve společnosti jsou definovány hlavní, řídicí a podpůrné procesy a jejich vzájemné vazby. Všechny procesy a jejich výkonnost jsou stále sledovány, pravidelně hodnoceny a analyzovány. Na základě sledování a analýz jsou v procesech zaváděna nápravná opatření nutná pro splnění daných cílů a pro neustálé zlepšování na všech úrovních. Vše uvedené je pravidelně ověřováno externími audity dle požadavků normy ISO 9001:2008 (Foxconn CZ, Politika kvality).

Politika kvality se promítá do všech výrobních i nevýrobních firemních procesů, tedy i do oblasti podpůrných procesů a správy venkovních ploch. Principy této politiky se promítají do každodenních řídicích a pracovních postupů i kontrolních mechanismů. Jedním z těchto principů je také princip neustálého zlepšování, který je zahrnutý do dílčích programových dokumentů a jeho uplatňování je možné doložit na vnitropodnikových procesech.

4.2.4 Odpovědnosti a pravomoce ve správě venkovních ploch

Každé firemní oddělení má v rámci IMS určenou odpovědnost v procesu správy venkovních ploch v rozsahu své působnosti.

Social and Environmental Responsibility (SER)

Oddělení SER je základní řídicí složkou integrovaného systému řízení ve vazbě na správu venkovních ploch. Zajišťuje dohled nad správou a fungováním dílčích systémů SER (HSEMS) a sociální a společenskou odpovědností firmy. Je odpovědné za provádění interních auditů, externích dodavatelských auditů dodavatelů a zajištění externích certifikačních auditů, v rozsahu své působnosti.

Facility management (FM)

Oddělení FM je spoluodpovědné za zajištění oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů v segmentu stavebních činností, pozemkových úprav, architektonických studií, výstaveb a oprav inženýrských sítí a řešení havarijních situací na venkovních plochách. Je koordinátorem centrálního dodavatele FM, zejména v oblasti zajištění IT podpory (žádankový modul EFA). Úzce spolupracuje s oddělením GS a SER.

General Services (GS)

Oddělení GS je majitelem interních procesů zajišťujících chod správy venkovních ploch a disponuje jeho personálním zajištěním. Je zodpovědné za nastavení procesu dodavatelsko-

odběratelských vztahů, výběrových řízení a koordinaci činností se všemi dodavateli. Zajišťuje kontrolní činnost a provádění interních auditů údržby venkovních ploch. Inicijuje proces změn ve správě venkovních ploch. Úzce spolupracuje s oddělením FM a SER.

Human Resources (HR)

Oddělení HR zajišťuje podporu správy z pohledu řízení lidských zdrojů, metodického a praktického vedení v oblasti odborného výcviku a školení zaměstnanců.

Oddělení IT

Oddělení IT zajišťuje podporu všech firemních procesů v oblasti informačních a komunikačních technologií (technické, technologické vybavení, nákup, servis).

Security

Oddělení Security zajišťuje poskytování služeb ostrahy a bezpečnosti v celém firemním prostoru.

Supply Chain Management (SCM)

Oddělení Supply Chain Management zajišťuje metodickou podporu při realizaci výběrových řízení v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Cost Management

Oddělení Cost Managementu je zodpovědné za přípravu finančních plánů, schvalování interní rozpočtů a za finanční schvalování všech služeb a projektů.

Legal Services

Oddělení Legal Services zajišťuje právní podporu při uzavírání dodavatelsko-odběratelských smluv.

4.2.5 Činnosti a postupy

Proces správy venkovních ploch lze shrnout do obecného sledu činností a postupů. Cílem uvedených činností a postupů je zajištění udržování dobrého stavu venkovních ploch v souladu s interními požadavky společnosti a v souladu s platnou legislativou. Specifikace a rozsah činností jsou uvedeny ve směrnici FZEMSP-025. Prováděcí dokumentace (provozní řády) k této směrnici zatím nebyla vydána.

Postupy řešení mimořádných událostí a havarijních situací jsou uvedeny v procedurách SER - HSEMS.

Postup žadatele o poskytnutí služby:

1. Žádost o poskytnutí služby v oblasti údržby venkovních ploch

Žadatel o poskytnutí služby v oblasti údržby venkovních ploch vyplní požadavek v programu EFA a požadavek odešle na oddělení GS.

2. Vyhodnocení žádosti o službu

Žádost o poskytnutí služby je vyhodnocena v rámci oddělení GS (v relevantních případech ve spolupráci s jiným příslušným oddělením).

3. Výběr dodavatele služeb

Oddělení GS je odpovědné za výběr smluvního partnera v rámci výběrového řízení. Úzce spolupracuje s oddělením SCM a řídí se politikou pro výběrové řízení.

4. Dodávka služeb

Oddělení GS ve spolupráci s příslušným oddělením zajišťuje podmínky pro smluvní činnost.

5. Záznam o provedení služby (EFA, provozní deník, předávací protokol)

Provedení a průběh služby jsou zaznamenávány alespoň jedním z následujících způsobů: software EFA, servisní záznam, předávací protokol.

6. Kontrola provedení služby

Oddělení GS provádí průběžnou a finální kontrolu provedení služby. Dodavatel v rámci předání díla poskytuje odpovědnému zástupci za GS předávací protokol.

7. Dodržování pokynů pro zachování pořádku na venkovních plochách

Zaměstnanci, dodavatelé, smluvní partneři, zákazníci a návštěvníci společnosti Foxconn Pardubice jsou povinni dodržovat pokyny pro udržování pořádku v areálu společnosti a na přilehlých venkovních plochách, tj. komunikacích, MHD zastávkách a sousedních travnatých plochách.

8. Seznámení s požadavky na dodržování pořádku na venkovních plochách společnosti

Zaměstnanci jsou s požadavky na dodržování pořádku na venkovních plochách seznamováni v rámci nástupních školení a v rámci opakovaných školení vedoucím zaměstnancem na pracovišti. Dodavatelé, smluvní partneři, zákazníci a návštěvy jsou s požadavky seznamováni

průběžně. Za poskytnutí informací odpovídá objednatel služby, případně jiná pověřená osoba z oddělení.

9. Alokace nákladů / výnosů souvisejících s poskytnutím služby / prodejem materiálu

Náklady / výnosy související s provedením služby jsou alokovány na odpovídající divizi, které je služba poskytována. V případě, že jsou náklady/výnosy určeny na více středisek, o způsobu alokace rozhoduje oddělení CM.

10. Sledování a implementace legislativních a interních požadavků v oblasti údržby venkovních ploch

Oddělení GS je odpovědné za sledování a implementaci interních a legislativních požadavků v oblasti správy a údržby venkovních ploch.

11. Řešení mimořádných událostí a havarijních situací na venkovních plochách

Postupy řešení mimořádných událostí a havarijních situací jsou uvedeny v procedurách SER-HSEMS.

Tabulka 3 Matice odpovědnosti (RAM)

Pracovní funkce (Oddělení / Divize)*	FX Žadatel (zaměstnanec Group Pardubice)	Technik životního prostředí	Odpovědná osoba za GS/FM	Vedoucí GS Manažer GS	Zaměstnanci, dodavatelé, smluvní partneři, zákazníci, návštěvy	Odpovědná osoba za divizi / oddělení	SCM odd.	Oddělení řízení nákladů	Personální oddělení	Dodavatel služby
Činnosti a úkoly										
Žádost o poskytnutí služby v oblasti údržby venkovních ploch	R	R	I*	I						R*
Vyhodnocení žádosti o službu		R		C						R
Výběr dodavatele služeb		C		R			C			I
Dodávka služeb	I	C	C*	I						R
Záznam o provedení služby (EFA, provozní deník, předávací protokol)		C		I						R
Kontrola provedení služby		R		C						C
Stanovení alokace nákladů/výnosů vztahujících se ke službě		I		I		C		R		

Dodržování požadavků na chování ve venkovních prostorách					R					
Průběžné seznámení zaměstnanců s požadavky na chování ve venkovních prostorách.		C				R			R	
Průběžné seznámení dodavatelů, zákazníků, smluvních partnerů a návštěv s požadavky na chování ve venkovních prostorách.		R*	R*			R*			R*	
Sledování a implementace právních a interních požadavků vztahující se k údržbě venkovních ploch		R	C	I					I*	
Řešení mimořádných událostí a havarijních situací na venkovních plochách		R	C*	R	I*	C*			I*	C

R - plná odpovědnost C – spolupráce I – informován * - v relevantních případech

Zdroj: vlastní zpracování dle směrnice FZEMSP-025

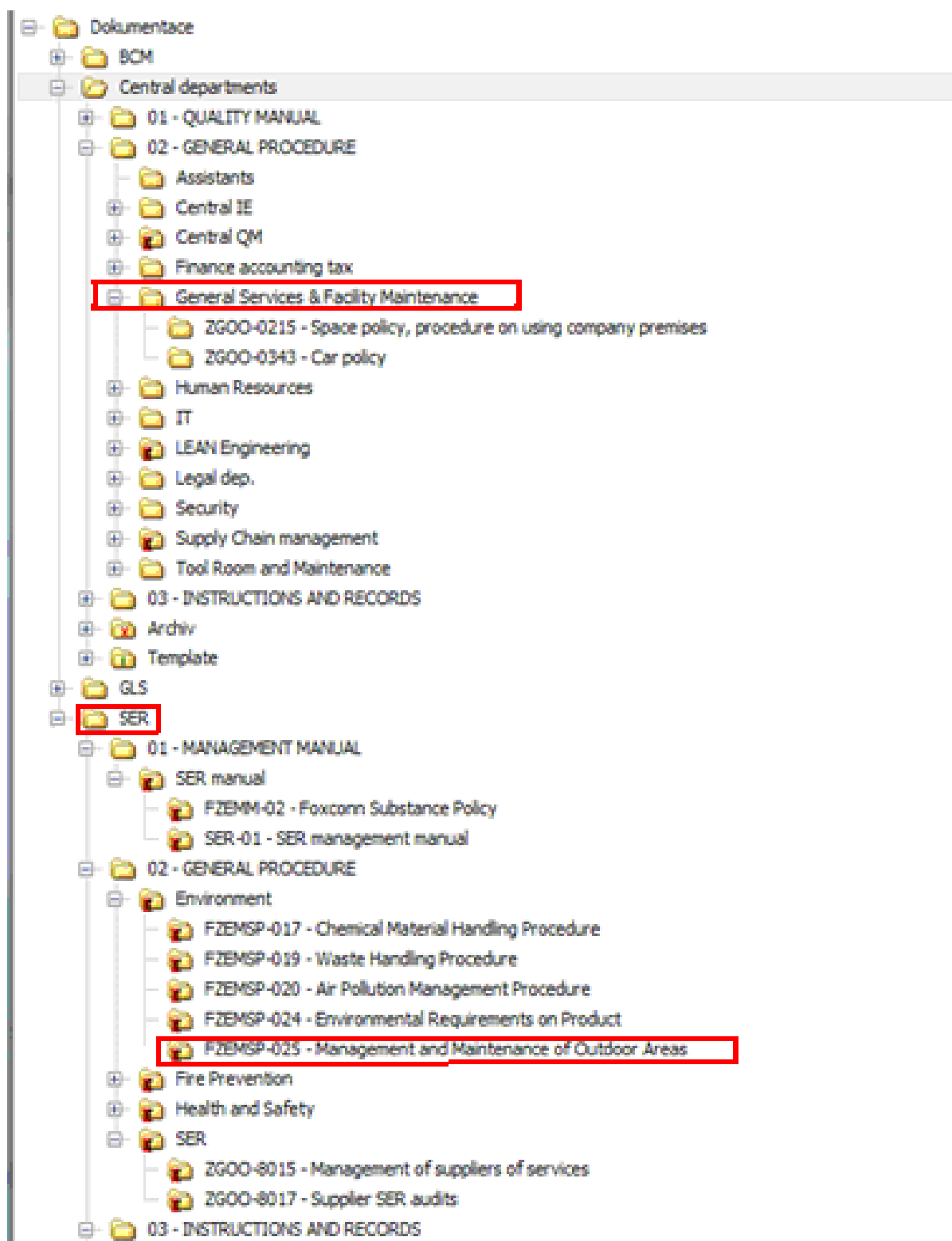
4.2.6 Zajištění správy venkovních ploch v IMS

Proces správy venkovních ploch je zdokumentovaný v základní směrnici FZEMSP-025. Důležité pro aplikaci a funkčnost předpisu v IMS je, aby byl kompatibilní s další navazující dokumentací, a aby toto teoretické propojení systému fungovalo také v praxi.

4.2.6.1 Dokumentace správy venkovních ploch v IMS

Základním dokumentem upravujícím správu venkovních ploch ve firmě je interní procedura FZEMSP-025, jejímž správcem je oddělení GS. Ve struktuře IMS je však zavedena pod oddělením SER EMS. Z této struktury předpisů je zřejmé, že správa této dokumentace neodpovídá jejímu reálnému organizačnímu zajištění.

Obrázek 21 Stromová struktura předpisů IMS v SW EISOD



Zdroj: vlastní zpracování dle SW Eisod (Foxconn CZ)

Tabulka 4 Přehled interní dokumentace správy venkovních ploch v IMS

Základní dokumentace (číslo předpisu)	Prováděcí dokumentace (provozní řády)	Odkaz na související dokumentaci (číslo předpisu)	Chybějící odkazy na dokumentaci
FZEMSP-025		SER-01	
		FZEMSP – 017	
		FZEMSP – 019	
		ZG-*O*O-8002	
		ZG-*O*O-0215	
		ZG-*O*O-8009	
			Politika kvality
			Interní audit
		Finanční řízení	
		Výběrová řízení	
		Právní zajištění	
		Ostraha, bezpečnost	
		IT	
	Personální zajištění		
	Údržba komunikací a zpevněných venkovních ploch	N/I	
	Údržba zeleně	N/I	
	Asanační opatření (deratizace, dezinfekce, dezinfekce)	N/I	
	Sanace ekologických zátěží	N/I	

Zdroj: zpracováno autorkou dle interní dokumentace

N/I – dokumentace chybí

Tabulka 5 Dokumentace IMS (odkaz FZEMSP-025 na související předpisy)

Předpis č.	Název předpisu	Majitel procesu
FZEMSP-025	Správa a údržba venkovních ploch	GS
SER-01 SER	Příručka systému řízení SER	SER
FZEMSP – 017	Postup nakládání s chemickými látkami	GS
FZEMSP – 019	Postup nakládání s odpady	GS
ZG-*O*O-8002	Havarijní připravenost, nehody a skoronehody	SER-HS
ZG-*O*O-0215	Využívání ploch ve společnosti	FM
ZG-*O*O-8009	Dopravní řád závodu Pardubice	FM
N/A	Pracovní řád Foxconnu	HR

Zdroj: vlastní zpracování

N/A – bez označení

Tabulka 6 Dokumentace IMS v návaznosti na předpis FZEMSP-025

SER	N/I
QMS	N/I
FM	N/A, N/I
GS	N/A
HR	N/I
IT	N/I
Security	N/I
SCM	N/I
CM	N/I
LS	N/I

Zdroj: vlastní zpracování

N/A – chybějící dokumentace

N/I – chybějící návaznost na FZEMSP-025

Jakým způsobem se správa venkovních ploch promítá do interní dokumentace firmy ukazuje následující tabulka s členěním interní dokumentace a uvedením rozsahu působnosti uvedených předpisů.

Tabulka 7 Aktuální nastavení odpovědností ve správě venkovních ploch

	Oddělení	Dokumentace	Rozsah působnosti předpisů
1.	SER (HSEMS)	FZEMSP-025, Manual Manual*	Ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana veřejného zdraví, interní audity
2.	QMS	Politika kvality *, Interní audity *	Interní, externí audity, kontrola poskytovaných služeb
3.	FM	ZG-O-O-0215 Využívání ploch ve společnosti *	Využívání ploch ve firmě
4.	General Services	N/A	Zajištění dodavatelsko - odběratelských vztahů
5.	Human Resources	N/A	Metodika školení, školení zaměstnanců,
6.	IT	N/A	Softwarová podpora, zajištění IT komunikace v rámci celé firemní struktury, SAP, Centralweb, Eisod, Request Management , EFA
7.	Security	N/A	Ostraha areálu, kontrola dodavatelů
8.	Supply Chain Management	Směrnice výběrová řízení	Podpora FM, GS - Metodika a podpora procesu výběrových řízení
9.	Cost Management	Finanční plánování, rozpočty, schvalování služeb a projektů	Podpora FM, GS v procesu zajišťování dodavatelsko-odběratelských vztahů
10	Legal Services	Právní servis	Podpora FM, GS v procesu zajišťování dodavatelsko-odběratelských vztahů

Zdroj: vlastní zpracování

N/A – neexistující dokumentace v souvislosti se správou venkovních ploch

* chybějící provázanost dokumentace a odkazy na FZEMSP-025

4.2.6.2 Analýza nedostatků ve správě venkovních ploch

V dokumentaci IMS nebyly dohledány programy oddělení FM a GS. Jedná se o základní koncepční dokumenty, které by měly obsahovat vize a postup dosažení cílů v oblasti zajištění podpůrných služeb.

Z uvedeného je zřejmé, že správa venkovních ploch zasahuje do všech skupin a stupňů IMS. Úroveň strategická (SER, QMS), úroveň taktická (GS, FM, HR, IT, Security, LS, CM, SCM). Ačkoliv ve skutečnosti podpora na jednotlivých stupních řízení existuje a činnosti v souvislosti se správou venkovních ploch probíhají, tyto postupy nejsou kompletně zdokumentovány a návaznost existujících předpisů není v dokumentace kompletně zmíněna.

Environmentální reporting

Studiem materiálů k environmentálnímu reportingu bylo zjištěno, že neobsahují informace o hospodaření firmy v oblasti údržby venkovních ploch. Vzhledem k tomu, že údržba venkovních ploch se tématicky dotýká ochrany životního prostředí, spadá tímto také pod oblast EMS. Z toho důvodu by bylo vhodné údaje o činnostech údržby venkovních ploch zahrnovat do pravidelných hlášení o stavu životního prostředí ve firmě.

Environmentální manažerské účetnictví (EMA)

Studiem dostupných informací ve finančním programu SAP, statistických a environmentálních hlášeních bylo zjištěno, že firma nedisponuje dostatečným a přehledným finančním výkaznictvím v oblasti EMS, ani v oblasti správy venkovních ploch. Za tímto účelem by bylo vhodné provést implementaci environmentálního účetnictví do finančního řízení firmy. EMA je nástrojem prověřeným a funkčním a jeho využitím by došlo ke zpřehlednění výsledků hospodaření v rámci celého EMS, i jeho jednotlivých segmentů.

Edukace

Oblast vzdělávání je ve firmě velmi důležitá. Firma si klade dlouhodobě za cíl oslovovat své zaměstnance se širokou nabídkou vzdělávacích aktivit. Informace z oblasti SER jsou zařazovány do opakovaných povinných interních školení. Metodiku, přípravu a zajištění edukačního procesu ve firmě zajišťuje oddělení HR.

Dodržování pořádku v areálu i sousedních veřejných prostranstvích je již dlouhodobým úkolem firemního managementu. Zaměstnanci jsou seznamováni s principy udržování pořádku na venkovních plochách již na nástupních školeních. Nicméně v dnešní době existuje celá řada nepřímých edukačních nástrojů, které by bylo možné a vhodné i s ohledem na poměrně

složitou firemní strukturu uplatnit. Tyto nástroje je možné využít opakovaně a průběžně a poskytovat tak zainteresovaným stranám potřebné informace, a to při každé relevantní změně. Dnes k takovým možnostem už zcela běžně patří např. e-learningová školení. Školící materiály je možné sdílet také pomocí obrazových materiálů, vizualizací, videoprojekcí a v neposlední řadě také prostřednictvím tištěných materiálů.

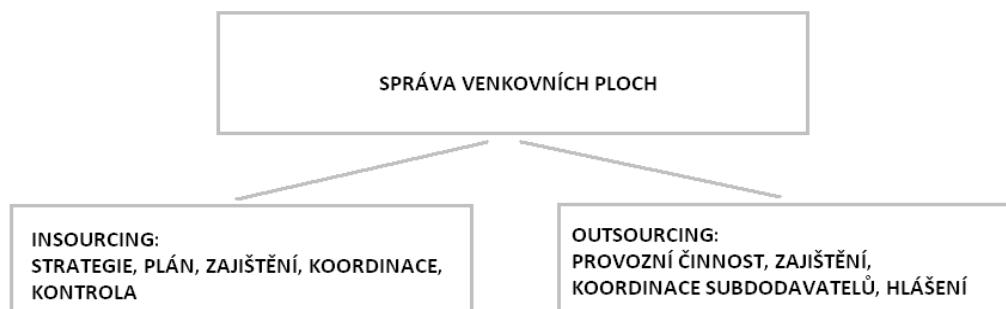
Interní audity

Provádění interních auditů údržby venkovních ploch má ve své kompetenci oddělení GS a FM. Aktuálně jsou prováděny z převážné většiny v oblasti kontroly kvality a úrovně služeb pouze centrálního dodavatele. Záznamy z auditů jsou vedeny separátně v žádankovém modulu EFA. Výsledky auditů nejsou sdíleny s oddělením SER a nejsou vyhodnocovány v rámci provedených auditů SER.

Dodavatelstvo - odběratelské vztahy

Firma využívá kombinované formy zajištění podpůrných služeb. Strategické a taktické plánování v oblasti správy si firma ponechala ve své režii, provozní úroveň v této oblasti je plně outsourcovaná. Služby centrálního dodavatele jsou využívány zejména pro činnosti pravidelného charakteru. Služby ostatních externích dodavatelů jsou poptávány převážně na činnosti a projekty nepravidelného a jednorázového charakteru. Za řízení dodavatelско-odběratelských vztahů v oblasti správy zodpovídá oddělení GS ve spolupráci s oddělením FM. Metodicky tento proces řídí oddělení SCM.

Obrázek 22 Kombinovaná forma zajištění správy venkovních ploch ve firmě



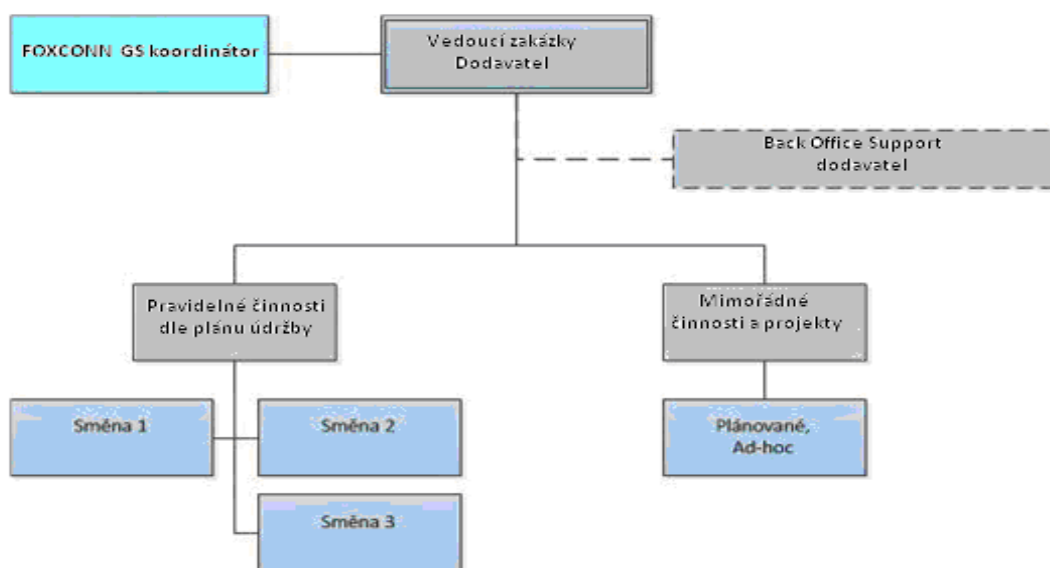
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Firemní řízení kombinovaného modelu

Úroveň řízení/ Forma zajištění	Strategická úroveň	Taktická úroveň	Provozní úroveň
Insourcing (správa venkovních ploch)	oddělení SER, QMS,GS, FM	oddělení GS, FM, SCM	oddělení GS, FM
Outsourcing (požadavky firmy na provoz a dodavatele)	oddělení SER,QMS,GS, FM	oddělení GS, FM, SCM	centrální dodavatel, ostatní dodavatelé

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 23 Aktuální model řízení centrálního dodavatele podpůrných služeb

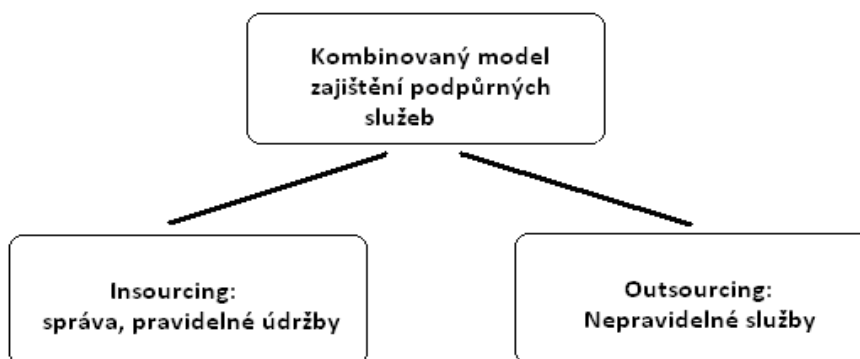


Zdroj: vlastní zpracování

Kombinovaný model zajištění správy venkovních ploch s účastí centrálního dodavatele firma využívá od svého vzniku. Model se jeví jako zavedený a funkční. Dále je možné analyzovat vývoj tohoto modelu ve dvou etapách.

1) Kombinovaný model z období let 2000-2012 využíval vlastní firemní základnu pro správu venkovních ploch a pravidelné činnosti údržby. Činnosti jednorázového a nepravidelného charakteru byly řešeny prostřednictvím externích dodavatelů. Ve firmě nefiguroval centrální dodavatel.

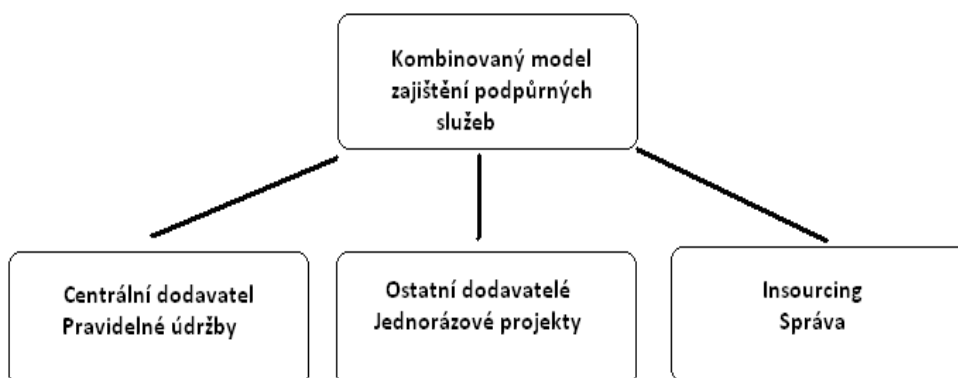
Obrázek 24 Kombinovaný model zajištění podpůrných služeb 2000 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

2) Od roku 2012 až do současnosti firma spolupracuje s centrálním dodavatelem, a to v oblasti pravidelné údržby venkovních ploch. Firma nadále využívá služeb externích dodavatelů pro nepravidelné činnosti a správu venkovních ploch si ponechává ve své režii.

Obrázek 25 Kombinovaný model zajištění podpůrných služeb 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Systému kombinovaného zajištění lze vytknout poměrně důležitý nedostatek, který souvisí s průběžným zajišťováním externích dodavatelů na různé typy nepravidelných služeb a činností. Tento proces se jeví jako poměrně časově náročný a komplikovaný. Tyto dodavatelské služby jsou řešeny v rámci procesu výběrových řízení, které se řídí interní směrnicí oddělení SCM. Časová náročnost tohoto procesu a nutnost dodržení všech požadovaných parametrů výběrového řízení, může být rizikovým faktorem v situacích, kdy je službu třeba zajistit v poměrně krátkém časové období. V případě směrnicí definované služby je třeba dodržet stanovenou metodiku výběru dodavatelů a zajistit porovnání několika konkurenčních nabídek. Nabízí se otázka, zda není vhodnější tuto časově a administrativně náročnou činnost řešit s dodavateli na principu smluvního partnerství a porovnávací výběrová řízení provádět pouze v určitých časových etapách.

IT podpora

Firma disponuje několika informačními systémy a SW moduly, mezi nimiž existuje pouze částečná provázanost, případně jejich vzájemná propojenost a kompatibilita zcela chybí. Chybí-li vzájemná provázanost mezi dílčími informačními systémy, dochází k nepřehlednosti celého informačního systému. Systém řízení informací se v současné době jeví jako nekompatní, nesourodý, komplikovaný a neefektivní. Duplicitní sledování a zadávání informací vede obecně k časové prodlevě při řešení jednotlivých pracovních úkolů a činností a působí jako komplikující faktor.

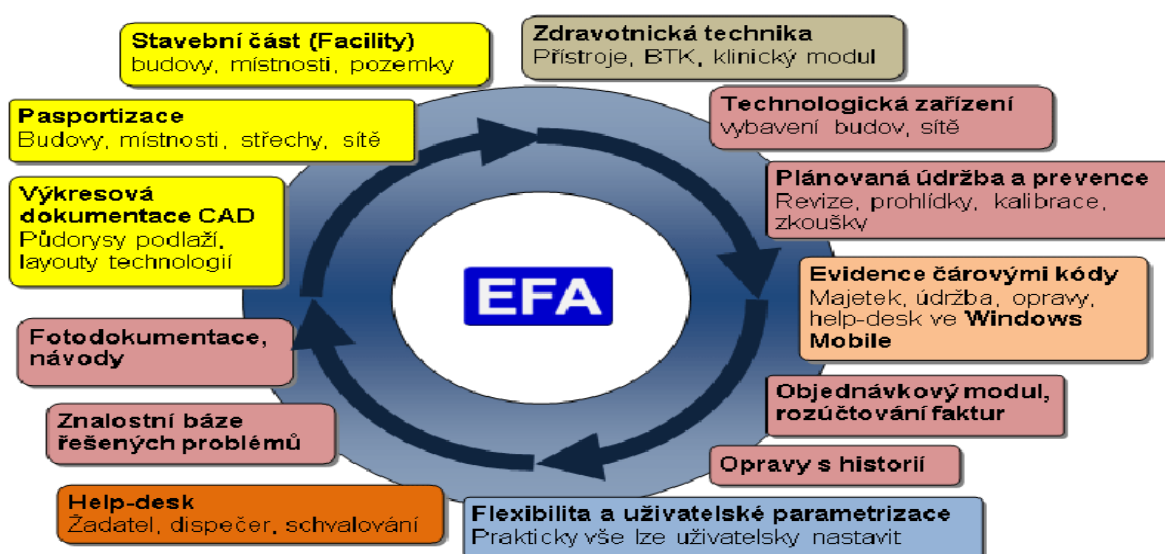
Tabulka 9 Přehled softwarového zajištění ve správě venkovních ploch

Název SW	Použití SW
EISOD	Interní prováděcí dokumentace (směrnice), politiky, programy, provozní řády
Centralweb	Politiky, programy, kodexy, plány, certifikáty
RM	Požadavky na podpůrné procesy IT, CM
Landlord	Úložiště dat – archivace provozních dat a evidencí, fotodokumentace
Public	Úložiště dat – archivace provozních dat a evidencí, fotodokumentace, KPI
EFA	Dodavatelský SW – FM, správa venkovních ploch (plán údržby, hádankový modul neshody a nápravná opatření)
MS Outlook	Firemní email
Foxportal	Firemní nástěnka, aktuality, formuláře, organizační struktury, kontakty

Zdroj: vlastní zpracování dle firemních zdrojů

Z provedené analýzy poskytovaných IT služeb v procesu zajišťování podpůrných služeb se jeví podpora IT jako nekomplexní. V oblasti FM je používán softwarový modul EFA, poskytovaný centrálním dodavatelem. Tento modul není dostatečně kompatibilní s dalšími firemními informačními systémy. SW nepokrývá všechny eventuální žadatele z řad firemních zaměstnanců a dalších zájmových skupin, které by do procesu řešení požadavků mohly vstupovat. SW slouží výhradně pro účely koordinace činností s centrálním dodavatelem. Předávání a sdílení informací s ostatními dodavateli služeb je v oblasti IT služeb zajištěno pouze prostřednictvím telefonické a emailové komunikace.

Obrázek 26 SW EFA pro FM



Zdroj: firemní dokumentace FM

Metriky

V dokumentaci IMS nebyly nalezeny metriky typu KGI (Key Goal Indicators), tedy klíčových cílových indikátorů. Tyto indikátory navazují na teoretické stanovení cílů řízení a poskytují jejich měřitelné ukazatele. Některé činnosti související se správou a údržbou venkovních ploch jsou měřeny pomocí ukazatelů KPI (Key Performance Indicators), (viz. příloha 5). Příkladem může být sledování objemu produkce odpadů nebo vývoj počtu neshod z interních auditů centrálního dodavatele (viz. příloha 3). Možnosti těchto metrik nejsou zdaleka využity a management tak nemá k dispozici dostatečné množství ukazatelů pro hodnocení stavu správy a údržby venkovních ploch. V oblasti řízení rizik se používají metriky typu KRI (Key Risk Indicators), které je možné doporučit jako ukazatele míry rizik pro zpracování rizikových analýz strategií, procesů a činností.

Ekomapy

V dokumentaci IMS z velké části chybí obrazové, mapové a ilustrační prvky, které zpřehledňují a dokreslují danou problematiku. Jednou z možností zpřehlední případových situací v oblasti EMS nebo FM jsou tzv. ekomapy.

4.2.7 Shrnutí

Správa venkovních ploch ve firmě odpovídá obecným zjištěním z oblasti podnikového řízení, které jsme zdokumentovali v teoretické části.

Je multioborovou disciplínou a zasahuje do několika úrovní řízení firmy. Její řízení a plánování je prováděno jak na strategické, taktické, tak provozní úrovni. Forma zajištění správy odpovídá kombinovanému zajištění, kde je část služeb outsourcována, v tomto případě veškerá provozní činnost a typické podpůrné činnosti na strategické i taktické úrovni jsou ponechány v rámci interní organizační struktury firmy.

V systému řízení podpůrných činností byly zjištěny slabá místa, i příležitosti ke zlepšení. Z kontroly interní dokumentace bylo zjištěno, že některé procesy v praxi probíhají, nejsou ale kompletně písemně identifikovány a zaznamenány a vzájemná propojenost těchto činností a odpovědností není z velké části v související dokumentaci uvedena.

Provozní úroveň je plně zajištěna formou outsourcingu. Pravidelné činnosti z oblasti odpadového hospodářství, údržby zeleně a údržby komunikací spadají pod činnosti centrálního dodavatele. Ostatní činnosti nepravidelného charakteru nebo speciální údržby, zejména z oblasti DDD činností, speciální údržby zeleně, projekčních činností a sanačních projektů jsou zajišťovány externími dodavateli. Na tyto služby jsou vypisována průběžná výběrová řízení a jsou realizována na základě jednorázových objednávek. Tento systém je ve firmě zaveden dlouhodobě, nicméně jeví se jako administrativně, personálně a časově náročný.

4.3 Údržba venkovních ploch

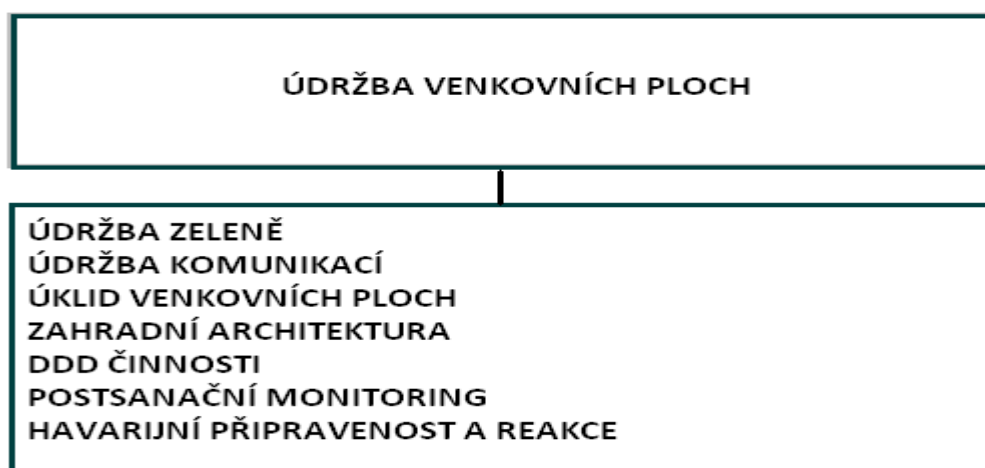
Pro úplný přehled oblasti správy venkovních ploch je třeba vedle systémové části specifikovat i část provozní.

Jak bylo uvedeno v předchozí části, strategickou a taktickou úroveň řízení správy si firma ponechala ve své režii a zajišťuje ji vlastními prostředky. Provozní činnosti související s údržbou venkovních ploch jsou zajišťovány plným outsourcingem.

Většina pravidelných činností na denní, týdenní a měsíční bázi jsou z převážné většiny zajišťovány centrálním dodavatelem na smluvním základě. Jedná se o služby kategorie

odpadového hospodářství (svoz odpadů v areálu firmy), údržby komunikací (úklid komunikací a zpevněných ploch, zimní údržba komunikací, údržba dopravního značení) a údržby zeleně (údržba záhonů, údržba keřů, zalévání, mulčování, hnojení, ořez větví). Další služby, zejména charakteru speciální údržby a nepravidelné činnosti, jsou zajišťovány externími dodavateli. Jedná se služby plošné a speciální údržby zeleně (plošná údržba a kácení dřevin, výsadba dřevin, rizikové kácení dřevin, frézování pařezů, rostlinolékařství, chemické ošetření dřevin), služby zahradní architektury (projektování výsadeb, revitalizace pozemků, projektování relaxačních zón, inventarizace a pasportizace zeleně), DDD činností (deratizace, dezinfekce, dezinfekce) a sanačních opatření. Proces zajišťování těchto služeb se řídí interní směrnici pro výběrová řízení a dodavatel každé takové služby je vybírán v rámci samostatného výběrového řízení.

Obrázek 27 Dělení údržby venkovních ploch ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Dělení činností v údržbě venkovních ploch

1.	Údržba komunikací a zpevněných ploch
	Sezónní údržba komunikací, úklid venkovních ploch, svoz venkovních odpadních nádob, údržba dopravního značení
2.	Údržba zeleně
	Celoroční údržba zeleně, inventarizace a pasport zeleně, služby zahradní architektury
3.	Asanační opatření
	Integrovaná ochrana proti škůdcům (DDD činnosti : deratizace, dezinfekce, dezinfekce)
4.	Sanace starých ekologických zátěží
	Sanační opatření ekologických zátěží, postsanační monitoring
5.	Havarijní připravenost a reakce
	Řešení mimořádných událostí a havarijních situací na venkovních plochách

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Údržba komunikací a zpevněných ploch

Údržba komunikací a zpevněných ploch zahrnuje celoroční soubor činností, které mohou být rozděleny podle sezony, ve které se provádí.

Letní údržba zahrnuje zejména ruční, strojní a chemické čištění komunikací, chodníků, parkovišť, kuřáren, relax zón a souvisejících prostranství.

Zimní údržba venkovních ploch je prováděna v období od 1. listopadu do 31. března. Jejím hlavním úkolem je zajištění sjízdnosti komunikací a schůdnosti chodníků. Za tímto účelem je držena trvalá pohotovost, do jejíž kompetence patří plnění všech úkonů souvisejících s údržbou komunikací v zimním období. V rámci zimní údržby je zajišťována služba centrálního dispečinku s pohotovostí 24 hodin, ruční a strojní odstraňování sněhu z komunikací, chodníků a zpevněných ploch, metení, pluhování souvisejících prostranství, preventivní a likvidační posyp komunikací chemickými a inertními materiály (Provozní řád zimní údržby).

Mezi celoroční údržbu venkovních ploch patří mechanizovaný sběr viditelných nečistot.

Dále je v rámci těchto služeb prováděna údržba venkovního mobiliáře (odpadních nádob a venkovního nábytku na kuřárnách a relax zonách) a údržba dopravního značení v areálu. Většina z uvedených činností je pravidelného charakteru a jsou zajišťovány centrálním dodavatelem na základě smlouvy. Rozsah činností a jejich frekvence jsou popsány v plánech údržby (Plán údržby venkovních ploch). Detailní informace o prováděných činnostech mají být součástí provozních řádů, které mají být teprve vydány.

Komunikace jsou děleny do dvou kategorií a jejich údržba se odvíjí podle frekvence jejich využívání a podle firemních preferencí. Důležité hledisko pro zařazení komunikací do I. či II. kategorie je tedy exponovanost těchto komunikací a četnost jejich údržby (viz. příloha 4).

Odpadové hospodářství

Firma produkuje každý měsíc několik stovek tun odpadů, převažuje papír a plasty z obalů komponent. Ve venkovních prostorách jsou odpady tříděny přímo na místě jejich vzniku a sváženy na k tomu určená svozová místa do kontejnerů na tříděný odpad rozmístěných v areálu firmy (Plán svozu odpadů). Frekvence jednotlivých činností jsou stanoveny v plánu svozu odpadů a provádí je centrální dodavatel. Firma dále využívá další externí dodavatele, svozové firmy, které zajišťují konečné nakládání a likvidaci odpadů. Tato oblast je dlouhodobě stabilizovaná a nevykazuje výraznější slabá místa.

Údržba zeleně

Firma má zavedenu pravidelnou celoroční údržbu veškeré zeleně v areálu. Frekvence jednotlivých činností jsou stanoveny v plánu údržby a provádí je centrální dodavatel (Plán údržby zeleně). Firma využívá i další externí dodavatele pro nepravidelné a jednorázové akce a projekty speciálního charakteru a údržby.

Mezi zajišťované činnosti údržby zeleně patří zpracování projektových dokumentací k sadovnických úpravách, realizace sadovnických úprav, inventarizace zeleně (viz. příloha 3) pasportizace zeleně zeleně, zakládání trávníků a jejich údržba, údržba záhonů, likvidace plevelů a škůdců, provádění zálivky, péče o dřeviny, výchovné, zdravotní, bezpečnostní aredukční řezy dřevin, rizikové kácení.

Zahradní architektura

S realizací údržby zeleně úzce souvisí oblast zahradní architektury. Vzhledem k charakteru areálu firmy je třeba při plánování výsadeb a úprav vnějších ploch včetně odpočinkových zón pro zaměstnance využívat služeb zahradních architektů. Jedná se o kategorii speciálních služeb, které jsou outsourcované a řešené v rámci jednotlivých výběrových řízení v režimu jednorázových objednávek.

DDD činnosti (deratizace, dezinfekce, dezinfekce)

Firma zajišťuje provádění pravidelné celoplošné deratizace v celém areálu a současně pravidelný monitoring provedených deratizačních opatření. Dezinfekční a dezinfekční opatření jsou řešena dle aktuální situace a firemních potřeb. Činnosti jsou zajišťovány externími dodavateli na základě průběžných výběrových řízení a v režimu jednorázových objednávek.

Sanace starých ekologických zátěží

V areálu firmy probíhá od roku 2010 postsanační monitoring po likvidaci starých výrobních objektů chemické výroby. Monitoring byl prováděn prostřednictvím hydrogeologických a ventingových vrtů. V současné době z devíti vrtů zůstaly na lokalitě zachovány dva hydrogeologické vrty, všechny ventingové vrty byly ve dvou etapách postupně odstraněny.

Monitoring je prováděn externím dodavatelem (ve skupině externích dodavatelů), výjimečně na základě dlouhodobé „historické“ smlouvy.

Cílem uvedených činností je zajištění udržování dobrého stavu venkovních ploch v souladu s interními požadavky společnosti, s požadavky dalších zainteresovaných stran a zejména v souladu s platnou legislativou. Různorodost těchto činností a jejich rozsah je doložen v přehledu související legislativy.

Shrnutí

Způsob zajištění uvedených provozních činností v rámci IMS je definován ve směrnici FZEMSP-025. Specifikace a rozsah činností jsou popsány v plánech údržby a budou uvedeny v příslušných provozních řádech. Postupy řešení mimořádných událostí a havarijních situací jsou uvedeny v procedurách HSEMS.

Většina pravidelných činností údržby venkovních ploch je zajišťována prostřednictvím služeb centrálního dodavatele. Ostatní činnosti charakteru speciální údržby a nepravidelné projekty jsou řešeny prostřednictvím externích dodavatelů.

Systémovou a provozní část není možné od sebe oddělovat. Je třeba brát v úvahu fakt, že slabá místa v systému se projeví také v provozní části. Důležité je i časové hledisko projevu těchto dopadů. Pokud jsou slabá místa systému a provozu včas odhalena a odstraněna, znamená to pro firmu časovou i finanční úsporu z hlediska řešení potenciálních komplikací a následků, a tím snížení celkového rizika spojeného s provozem těchto činností.

4.4 SWOT analýza

Uvedené obecné poznatky z oboru podnikového řízení korespondují se zjištěními z provedené systémové analýzy a syntézy. Závěry z této studie mohou být dále shrnuty ve SWOT analýze a být zde podkladem pro hledání řešení zjištěných slabin systému.

Silné stránky

- dlouholeté fungování firmy
- dlouholetá zkušenost se správou venkovních ploch formou insourcingu i outsourcingu
- silné zázemí a ekonomická stabilita firmy
- zavedený IMS
- široké portfolio dodavatelů a smluvních partnerů

Slabé stránky

- složité organizační uspořádání firmy
- náročná komunikační strategie napříč firmou i spřízněnými společnostmi
- dílčí informační systémy
- nepropojenost a nenávaznost některých složek IMS
- chybějící program (politika) FM, GS
- chybějící interní směrnice a provozní řády
- chybějící interní audity správy venkovních ploch v rámci SER
- chybějící reporting o správě venkovních ploch v rámci environmentálního reportingu
- chybějící EMA
- složitá hierarchie dodavatelsko-odběratelských vztahů
- administrativní a časová náročnost výběru dodavatelů v rámci outsourcingu
- nekomplexní a nevyužité edukační nástroje směrem k zainteresovaným stranám
- chybějící metriky KGI, nedostatečné metriky KPI, KRI
- chybějící doprovodné ilustrační podklady k procesům a činnostem

Příležitosti

- realizace projektu racionalizace správy venkovních ploch
- zavedení inovativních praktik do řídicích procesů
- využití příkladů dobré praxe (best practice)
- benchmarking

Hrozby

- nerealizovaná či chybně realizovaná nápravná opatření slabých míst IMS
- organizační a časová náročnost nápravných opatření
- personální poddimenzovanost IMS

4.4.1 SWOT analýza – řízení změn

Tabulka 11 Využití SWOT analýzy v procesu řízení změn

č.	Slabé stránky	č.	Návrh opatření
1	Složitého organizační uspořádání firmy	0	N/A
2	Neprojojenost a nenávaznost složek IMS	1	Integrace PAS 99: 2012
3	Chybějící program FM,GS	2	Zavedení programu FM, GS
4	Chybějící reporting o správě venkovních ploch v rámci environmentálního reportingu	3	Zavedení správy venkovních ploch do environmentálního reportingu
5	Nedostatečný rozsah a dosah školení směrem k zainteresovaným stranám, nevyužití edukační nástroje	4	Rozšíření edukačního modelu pro účely informovanosti všech zainteresovaných stran v oblasti využívání a údržby venkovních ploch, využití nejlepších dostupných edukačních nástrojů v tomto procesu
6	Chybějící interní směrnice a provozní řády	9	Revize směrnic a dokončení provozních řádů
7	Chybějící audity správy a údržby venkovních ploch v rámci SER auditů	5	Zavedení správy a údržby venkovních ploch do procesu interních auditů SER
8	Náročná komunikační strategie napříč spřízněnými společnostmi	6	IT řešení (integrace dílčích informačních systémů)
9	Dílčí informační systémy	6	IT řešení (integrace dílčích informačních systémů)
10	Chybějící environmentálního manažerského účetnictví (EMA)	7	Zavedení environmentálního manažerského účetnictví (EMA)
11	Složitá hierarchie dodavatelů – odběratelských vztahů	8	Revize kombinovaného zajištění podpůrných činností
12	Administrativní a časová náročnost procesu zadávání zakázek a výběru externích dodavatelů v rámci outsourcingu	8	Revize kombinovaného zajištění podpůrných činností
		10	Revize procesu výběru dodavatelů a objednávání služeb
		11	Revize stávajícího portfolia dodavatelů
13	Chybějící metriky KGI, nedostatečné metriky KPI, KRI	12	Zavedení metrik KPG, KPI, KRI do procesu monitoringu aktivit a činností ve správě a údržbě venkovních ploch
14	Chybějící ilustrační dokumentace k procesům - ekomapy	13	Zpracování a zavedení ekomap do interní dokumentace

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 12 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza	Počet zjištění	Počet navržených opatření
Silné stránky	5	N/A
Slabé stránky	14	13
Příležitosti	4	N/A
Ohrožení	3	N/A

Zdroj: vlastní zpracování

N/A – neaplikováno

5 PROJEKT ZMĚN VE SPRÁVĚ

5.1 Řízení projektu

Řízení projektu s sebou přináší řadu fází, kroků a činností v dané souslednosti, která by měla být dodržena, aby se snížilo riziko spojené se špatně zvolenou koncepcí projektu a chybným vypracováním projektové dokumentace.

Klasifikace problémových míst je v tomto případě základním úkolem předrealizační fáze projektu a podkladem pro projektovou dokumentaci. Výsledky provedené analýzy systému již odhalily slabá místa i příležitosti ke zlepšení. Navržená opatření sjednocená do projektového návrhu jsou dostatečným podkladem pro předrealizační fázi.

Ve fázi realizační bude hlavním úkolem změny do systému vhodným způsobem implementovat.

Udržet systém v chodu a zajistit jeho pružnost a reaktivitu je úkolem třetí fáze udržovací a inovační. Hlavními cíly této fáze je udržet systém v plynulém chodu a hledat další potenciální místa k jeho zlepšení v souladu s předkládanou filosofií benchmarkingu a best practice.

Nejrozsáhlejší procesy bývají co do podrobnosti testování smyslu a definování obsahu nejdokonalejší. Právě u nich totiž hrozí riziko dodatečných změn nejvíce. Složitě projekty mívají velké množství parametrů, které je třeba důkladně popsat. Vedle procesního rámce a logického řešení, které slouží jako pomocné materiály, vznikají dokumenty typu postupných kroků, blokového schématu, nástrojů, zodpovědností apod. (Vyskočil, 2008).

5.2 Předrealizační fáze

Předrealizační fázi projektu tvoří proces tvorby projektové dokumentace. V této fázi probíhá příprava obsahové náplně projektu, sestavení realizačních týmů a harmonogramu realizace. Stěžejní je v této fázi zpracování finanční a rizikové analýzy projektu a sestavení rozpočtu. V této fázi projektu je prostor pro nezávislé zhodnocení projektové dokumentace v rámci externího auditu.

5.2.1 Základní identifikace projektu

Název projektu: Racionalizace správy venkovních ploch ve firmě Foxconn CZ Pardubice.

Stručný obsah projektu: Projekt řeší změny ve správě venkovních ploch za účelem její racionalizace a optimalizace, navrhuje způsob implementace změn v rámci integrovaného řízení firmy a doporučuje opatření následné péče o nový systém.

Zdůvodnění projektu a výchozí situace: Provedením analýzy správy venkovních ploch byly zjištěny nedostatky v systémové části. Projekt navrhuje optimalizaci systému a předkládá možnosti k jeho zlepšení. Výchozí situace systémové a provozní části popsána v kapitole č. 4.

Cíle projektu všeobecné: Racionalizace a optimalizace správy venkovních ploch v integrovaném systému řízení firmy.

Návrh změn ve správě venkovních ploch, optimalizace řídicích procesů v rámci IMS, plánovaná péče o nový systém. Návrh začlenění inovačních prvků do systému.

Popis fází projektu: Zpracování projektové dokumentace. Provedení systémové analýzy a syntézy a shrnující SWOT analýzy. Předložení změnových návrhů na úpravu systému. Vytvoření finančního plánu. Provedení rizikové analýzy. Sestavení projektového týmu. Příprava harmonogramu realizace projektu. Předložení projektové dokumentace managementu firmy ke schválení. Implementace projektu. Vyhodnocení projektu. Údržba nového systému. Monitoring systému.

Popis aktivit v přípravné fázi projektu: Provedení systémové analýzy a syntézy a SWOT analýzy současného nastavení systému řízení. Předložení změnových návrhů na úpravu systému. Příprava finančního plánu. Příprava harmonogramu činností. Zajištění informovanosti zainteresovaných stran o projektu. Zajištění realizačních týmů pro implementaci změn a dohled nad realizací projektu. Zajištění schválení projektu managementem firmy.

Popis aktivit v realizační fázi projektu: Implementace schválených změn dle harmonogramu pod správou a dohledem realizačních týmů. Vyhodnocení implementace projektu. Údržba nového systému. Monitoring systému.

Přípravenost projektu k realizaci: Projekt ve fázi návrhu bude projednán v rámci vrcholového managementu firmy. Projekt je rozdělen do dílčích změnových návrhů, ke kterým jsou sestaveny projektové týmy. K projektu bude zpracován finanční plán a riziková analýza. Implementace projektu bude realizována dle harmonogramu.

Projekt je v souladu s politikou firmy v oblasti SER a QMS a v souladu s filosofií firmy o procesu neustálého zlepšování a zavádění zlepšovacích návrhů. Projekt v sobě zahrnuje metodiku srovnávacích a inovativních přístupů benchmarkingu a best practice.

Předpoklady a rizika realizace projektu: Rizika:

- neschválení projektové dokumentace
- neschválení změnových návrhů
- neschválení rozpočtu na realizaci projektu
- nedodržení podmínek pro realizaci projektu
- nedostatky v projektové dokumentaci
- dodatečné změny projektové dokumentace
- nedostatečná koordinace v rámci projektového řízení
- nedostatečné personální zajištění pro realizaci projektu
- nezvládnutá koordinace projektového řízení
- nedodržení harmonogramu

Charakteristika cílové skupiny/skupin: Firma a její zájmové skupiny.

Její/jejich zapojení do projektu: Firma: zadavatel a realizátor projektu. Zájmové skupiny: participace na plnění realizačních opatření.

Přínos projektu pro tuto/tyto skupiny: Racionalizací správy venkovních ploch bude zajištěna větší efektivita řízení tohoto segmentu podpůrných služeb, což povede k logicky očekávanému zkvalitnění a větší pružnosti provozní části, tedy samotné údržby venkovních ploch. Vyšší kvalita zajištění a poskytování služeb se promítne do celkové spokojenosti všech uživatelů venkovních ploch. Dá se tedy očekávat, že z provedených změn budou participovat všechny dotčené zájmové skupiny.

Datum zahájení a datum ukončení projektu: Zahájení 07/2016 a ukončení 12/2018.

Ukazatele naplněnosti projektu (dosažení cílů):

Výstupy (název ukazatele, jeho původní stav a plánovaná změna):

Název ukazatele: racionalizace správy venkovních ploch

Výchozí hodnota: 0

Cílová hodnota: 1

Výsledky a dopady (název ukazatele, jeho původní stav a plánovaná změna):

Prostředky pro naplnění cílů:

Obrázek 28 Výsledky a dopady

<p>A) Název ukazatele: Racionalizace správy v IMS Cíl: Implementace správy v IMS Výchozí hodnota: 45 % (odhad na základě provedené analýzy) Cílová hodnota za 3 roky: 90 % (předpoklad) Způsob ověření: audity</p>
<p><u>Strategická úroveň:</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) Integrace PAS 99:2012 (revize a integrace správy v rámci IMS)b) Zavedení programu FM a GSc) Environmentální reportingd) Model edukace zainteresovaných strane) Audity správy a údržby venkovních ploch v rámci SER <p><u>Taktická úroveň:</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) Vydání prováděcí dokumentace (provozní řády) ke směrnici FZEMSP-025
<p>B) Název ukazatele: Racionalizace správy v IMS Cíl: Zvýšení efektivity správy v IMS Výchozí hodnota: 75 % (odhad na základě provedené analýzy) Cílová hodnota za 3 roky: 90 % (předpoklad) Způsob ověření: audity</p>
<p><u>Strategická úroveň:</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) IT řešení (integrace dílčích informačních systémů, revize dodavatelského SW pro FM a jeho dosahu)b) Zavedení environmentálního manažerského účetnictví (EMA)c) Revize kombinovaného zajištění podpůrných činností <p><u>Taktická úroveň:</u></p> <ul style="list-style-type: none">d) Revize procesu výběrových řízeníe) Revize stávajícího portfolia dodavatelůb) Metriky KGI, KPId) Ekomapy

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Logický rámec projektu

Tabulka 13 Logický rámec projektu

	Aktivity	Výstupy	Výsledky	Celkový cíl	Prostředky
1	Integrace PAS 99:2012	Kompletní a funkční IMS	Kompletní a funkční IMS	Integrace správy venkovních ploch ve funkčním IMS	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
2	FM, GS program	Stanovení cílů v oblasti FM, GS	Stanovení cílů v oblasti FM, GS	Stanovení cílů v oblasti FM, GS v rámci IMS	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
3	Environmentální reporting	Vydání pravidelných hlášení o stavu venkovních ploch v rámci environmentálního reportingu	Komplexní přehled o stavu řízení venkovních ploch v rámci environmentálního reportingu	Získání přehledu o stavu správy a údržby venkovních ploch v rámci SER aktivit	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
4	Edukace	Metodické řízení a zajištění procesu školení napříč zainteresovanými skupinami	Systém školení zainteresovaných stran na základě vhodné metodiky a volby edukačních prostředků	Nastavení komplexního edukačního programu ke správě a údržbě venkovních ploch napříč zainteresovanými stranami	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
5	Interní audity	Zahrnutí kontroly správy a údržby venkovních do procesu interních auditů v rámci SER	Provádění interních auditů správy a údržby venkovních ploch v rámci probíhajících auditů SER	Sjednocení procesu kontroly a realizace nápravných opatření ve správě a údržbě venkovních ploch v rámci SER	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
6	IT řešení	Revize firemního i dodavatelského zajištění IT, sjednocení dílčích informačních systémů, revize dodavatelského softwaru pro správu venkovních ploch	Propojení informačních toků a úložišť dat, revize interní a externí IT komunikace, revize dodavatelského SW a jeho aplikace ve firemním prostředí	Integrovaný IT systém za použití vhodných IT nástrojů, použití IT řešení v rámci IMS i směrem k dodavatelům	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
7	EMA	Sledování nákladů a výnosů v oblasti správy a údržby venkovních ploch	Komplexní přehled o stavu hospodaření na úseku správy a údržby venkovních ploch	Přehled o hospodaření ve správě venkovních ploch v rámci SER	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora

8	Revize kombinovaného zajištění podpůrných služeb	Revize kombinovaného modelu insourcingu a outsourcingu vzhledem k složité hierarchii dodavatelů – odběratelských vztahů	Vyhodnocení kombinovaného modelu insourcing-outourcing	Určení budoucí formy zajištění podpůrných služeb	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
9	Vydání prováděcí dokumentace (provozní řády) ke směrnici FZEMSP-025	Dokončení prováděcí dokumentace ke směrnici FZEMSP-025	Kompletní dokumentace ke správě venkovních ploch v systému IMS	Kompletní dokumentace ke správě venkovních ploch v systému IMS	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
10	Revize procesu výběrových řízení	Revize procesu výběrových řízení v rámci dodavatelů – odběratelských vztahů	Nastavení efektivního procesu výběrových řízení v rámci outsourcingu	Efektivní proces výběrových řízení v rámci outsourcingu	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
11	Revize portfolia dodavatelů	Vytvoření aktuálních seznamů ověřených a dostupných dodavatelů na jednotlivé druhy služeb	Vytvoření dodavatelské základny, příprava na operativní a pohotovostní jednání s dodavateli, při zajišťování služeb v krátkém termínu	Vytvoření podmínek pro nastavení efektivního procesu výběrových řízení v rámci outsourcingu	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
12	Ekomap	Obrazové, ilustrační, mapové, fotografické dokumentace ke správě venkovních ploch	Začlenění ekomap do interních směrnic a provozních řádů, edukačních materiálů	Využití ekomap v dokumentaci IMS a edukačních materiálech	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora
13	Metriky (KGI, KPI)	Zavedení KGI a KPI pro správu venkovních ploch	Dostupné metriky KGI, KPI pro správu venkovních ploch	Roční KGI, Měsíční, kvartální, roční KPI	Lidské zdroje, finanční zdroje, IT podpora

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Metodika realizace projektu

Tabulka 14 Metodika realizace projektu

		Analýza	Koncept řešení	Implementace
1	Strategie	Analýza cílů	Cíle projektu: Racionalizace správy venkovních ploch v IMS	Spojení projektu s politikou firmy, konceptní změny na strategické úrovni řízení podpůrných procesů
2	Procesy	Analýza procesů	Návrh změn ve správě venkovních ploch / IMS	Spojení projektu s firemními programy, konceptní změny na taktické úrovni řízení podpůrných procesů
3	Metody	Analýza metod	Analýza metod pro realizaci změn	Implementace změn pomocí definovaných metod a prostředků: systémová analýza a syntéza, SWOT analýza, finanční analýza, riziková analýza, projektové řízení
4	Informační systém (IS)	Analýza existujícího IS	Definování požadavků pro IS	Změny v informačním systému firmy, řízení informací
5	Personál	Analýza personálu	Požadavky na personální zajištění projektu: kapacita, kvalifikace a znalosti realizačních týmů	Personální řízení, řízení znalostí

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4 Návrh změn

Firma může jednotlivé změny uskutečnit po provedení správné a detailní analýzy systému a na základě správného rozčlenění změn na jednotlivých úrovních řízení. Prostředků k naplnění cílů může být v uvedených oblastech více, návrh nepředkládá jejich úplný výčet, ale snaží se vybrat stěžejní metody, postupy a prostředky k dosažení těchto cílů. Konečný výběr prostředků záleží na konkrétním firemním prostředí, její interní politice a celkovému přístupu firmy k provádění změn.

Veškeré návrhy zde uvedené zatím neprošly detailní finanční a rizikovou analýzou a zohledňují pouze obecně prospěšné hledisko, které by firmě aplikace těchto změn v procesu řízení podpůrných služeb mělo přinést, na základě srovnání s dostupnými, ověřenými a doporučovanými trendy v oblasti firemního řízení.

5.2.4.1 Změny na strategické úrovni

- 1) Integrace PAS 99:2012 (revize a integrace správy v rámci IMS)
- 2) Zavedení programu FM, GS
- 3) Environmentální reporting
- 4) Edukace zainteresovaných stran
- 5) Audity správy a údržby venkovních ploch v rámci SER
- 6) IT řešení (integrace dílčích informačních systémů, revize a dosah dodavatelského SW pro FM)
- 7) Zavedení environmentálního manažerského účetnictví (EMA)
- 8) Revize kombinovaného zajištění podpůrných činností

Integrace PAS 99:2012

Doporučení PAS 99:2012 je veřejně dostupná specifikace pro integraci společných systémů řízení : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000.¹

Hlavními přínosy integrace jednotlivých systémů managementu jsou zejména snížení nákladů spojených s údržbou systémů, snížení časové náročnosti jejich správy, snížení duplikace a byrokracie, snížení počtu konfliktů mezi systémy, zaměření na strategii organizace, zlepšení morálky a motivace zaměstnanců, optimalizace interních a externích auditů, zlepšení komunikace uvnitř i vně organizace.

Vzhledem k výsledkům provedené analýzy lze konstatovat, že interní dokumentace IMS není provázaná v očekávaném a potřebném rozsahu. Některé části procesní i provozní dokumentace ve vazbě na správu venkovních ploch zcela chybí (dokumentace FM, GS). Nejsou zpracovány provozní řady ke směrnici FZEMSP-025. Neexistuje vzájemná provázanost této směrnice s dokumentací IMS (QMS, HSEMS, SER, CM, LS, SCM, HR, Security). Umístění dokumentace ve struktuře SW EISOD neodpovídá skutečnému stavu umístění správy v organizační struktuře IMS. Správa venkovních ploch procesně spadá pod

¹ BSI UK PAS 99:2012 (Specification of common management system requirements as a framework for integration)

oddělení GS, přičemž v archivačním SW EISOD je vedena pod správou oddělení SER. V dokumentaci IMS se projevuje nejednotnost názvů, pracovních pozic a jejich zařazení v organizačních strukturách neodpovídají jejich skutečnému nastavení.

Revize IMS prostřednictvím externího auditu na základě doporučení PAS 99:2012 by měla tyto nedostatky zrevidovat a pomoci k jejich nápravě.

Program FM a GS

Firma disponuje strategickými dokumenty v oblastech řízení IMS, tedy SER a QMS. Tyto dokumenty jsou obecné povahy a každé oddělení, resp. management by měl v rámci své činnosti připravit koncepční dokument, který bude na strategické cíle společnosti navazovat a současně blíže definovat vlastní činnost v souladu s těmito cíli. Tímto koncepčním dokumentem bývá zpravidla program oddělení.

Program FM a GS by měl tedy mimo jiné obsahovat i konkrétní cíle související se správou venkovních ploch, v rozsahu působnosti každého oddělení.

Firemní politiky a programy se revidují zpravidla v ročním či dvouletém období nebo při každé významné změně. Toto je úměrná doba k tomu zavádět průběžná opatření v rámci svých činností, vyhodnocovat jejich účinnost, prospěšnost a efektivnost pro firmu.

Environmentální reporting

Environmentálním reportingem se rozumí otevřené a pravdivé poskytování informací o aktivitách podniku v oblasti ochrany ŽP. Specifikem reportingu je, že se jedná o jednosměrnou komunikaci směrem k zainteresovaným stranám firmy (akcionářům, správním orgánům, dodavatelům, zákazníkům, veřejnosti, apod.).

Environmentálním reportingem mohou být následující typy zpráv:

- environmentální zprávy obsahující zprávy o chování organizace vůči ŽP. Tento typ zprávy má především za úkol informovat a přesvědčit veřejnost o zodpovědném chování organizace vůči ŽP,
- zprávy o zdraví, bezpečnosti a životním prostředí, které jsou pouhým rozšířením environmentální zprávy,
- zprávy o udržitelném rozvoji firmy, které mají informovat nejen o environmentální problematice, ale také o problematice ekonomické a sociální,

- zprávy o odpovědném podnikání firmy (CSR – Corporate Social Responsibility informující o etickém chování firmy vůči společnosti v oblasti finanční, environmentální a sociální).

Environmentální reporting bývá nejčastěji vydáván s výroční zprávou podniku. Struktura environmentálního reportingu není v ČR stanovena (s výjimkou prohlášení EMAS) a tudíž závisí jen na podniku, které informace zveřejní. Z tohoto důvodu nevyplývají firmě z environmentálního reportingu žádná rizika. Environmentální reporting naopak může na veřejnost zapůsobit kladně tím, že otevřeně informuje o svém přístupu k ochraně životního prostředí, že pomáhá rozvíjet s okolím dobré vztahy a tím zlepšovat konkurenční schopnost podniku. Některé firmy se snaží zvýšit věrohodnost svých zpráv ověřením nezávislou třetí stranou, kterou může být jak renomovaná ověřovací organizace, tak i například nezávislá nezisková organizace. Nevýhodou reportingu bez pevně stanovené struktury je nemožnost srovnání výkonnosti a aktivit podniků v oblasti ochrany ŽP (Petrovajová, 2007).

Edukace

Účelem vzdělávacích (edukačních) nástrojů je vychovat subjekty chápající problematiku životního prostředí, etiky a společenské odpovědnosti ve firemním prostředí. Nejedná se tudíž jen o předání či poskytování informací jako u nástrojů informačních, nýbrž o dosažení změny v chování subjektů, tomto případě zejména k životnímu prostředí (Remtová, 2006).

Hlavním mottem firemního edukačního procesu by tak mohlo být: Vzdělávat, cvičit a motivovat zaměstnance, aby prováděli své činnosti environmentálně odpovědným způsobem (Seger, 2015).

Mezi školení související s údržbou venkovních ploch patří aktuálně školení zaměřená na ochranu životního prostředí a politiku SER. Tato školení se ale tematicky z větší části zaměřují na jiné oblasti a problematiky venkovních ploch se dotýkají pouze okrajově. V tomto kontextu by firma měla připravit školení přímo zaměřené na problematiku užívání a údržby venkovních ploch ve vztahu k jejím uživatelům, případně tuto oblast plnohodnotně začlenit do stávajících školících programů EMS a SER a zvolit k tomuto účelu vhodné edukační nástroje. Informace poskytované ústní formou v průběhu nástupních či opakovaných školení jsou pouze jednorázovou formou sdělení a není možné tento proces provádět dle individuálních potřeb jeho uživatelů. Edukační nástroje v dnešní době nabízí mnohem širší prostor pro sdělování potřebných informací, a to i bez nutnosti osobní účasti na školení. Hlavním edukačním nástrojem by tak mohla být vyvinutá softwarová online aplikace. Tento

edukační nástroj by byl schopen zprostředkovat vzdělávání a osvětu všem zainteresovaným stranám v oblasti společenské a environmentální odpovědnosti firmy a to v různé frekvenci a dle jejich individuálních potřeb.

Firemní edukační proces tedy může zahrnovat široké portfolio procesů a technik sdělování informací jako jsou vzdělávací kurzy, vstupní a periodická školení, demonstrační ukázky, vizualizace, informační tabule, letáky, brožury, videoprojekce, workshopy, apod. Edukační opatření je třeba aktualizovat a provádět na pravidelné bázi. Vzhledem k množství uživatelů venkovních ploch se tato opatření jeví jako nezbytná pro zachování a udržení jejich dobrého stavu.

Interní audity

Interní audity jsou nedílnou součástí procesu interní kontroly a hodnocení nastavení jednotlivých procesů a činností v rámci firemní struktury. Interní audity údržby venkovních ploch aktuálně probíhají, ale pouze u činností centrálního dodavatele. Jejich průběh je zaznamenáván do SW EFA a komunikován s centrálním dodavatelem. Systémové interní audity jsou prováděny oddělením SER, správa venkovních ploch ale zatím není jejich součástí. Propojením auditů správy a údržby venkovních ploch v rámci systémových auditů SER a v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů by došlo ke sjednocení procesů interních auditů, včetně sumarizace jejich dílčích výsledků.

EMA (Environmental Management Accounting)

První pokusy o využívání EMA byly v českých podnicích realizovány v souvislosti s potřebou změnit přístup k ochraně životního prostředí. Vlivem zpřísnování zákonů na ochranu životního prostředí byly podniky v České republice nuceny realizovat řadu opatření na zmírnění svých dopadů na životní prostředí. Realizace těchto opatření byla mnohdy finančně velmi náročná. Podniky si začaly uvědomovat, že přístup k životnímu prostředí je jedním z důležitých aspektů pro dosažení podnikatelského úspěchu a že může mít velmi významný vliv na výsledky hospodaření a na finanční situaci podniku (Environmentální aspekty podnikání, 2/2005).

Environmentální chování firmy je předurčeno zákony a nařízeními na ochranu životního prostředí, na podnik působí však i mezinárodní (nadmárodní vlivy), občanská sdružení i veřejnost. Přístup firmy k životnímu prostředí hraje významnou úlohu i v obchodních vztazích. V řadě odvětví je environmentální profil součástí kritérií při výběru obchodních partnerů. Přístup firmy k ochraně prostředí a její působení na životní prostředí mohou

významným způsobem ovlivnit image podniku a jeho vnímání zákazníky (tedy i postavení podniku na trhu). Environmentální profil a ekonomické důsledky působení firemních činností, výrobků a služeb na životní prostředí jsou předmětem zájmu majitelů i investorů, protože ovlivňují finanční pozici firmy a její výsledky hospodaření.

EMA poskytuje informace, které využívají pro řízení podnikatelských procesů pracovníci na různých stupních podnikového managementu. Směřuje dovnitř podniku, hranicí systému může být podnik jako celek, ale mohou to být pro různé účely a pro různé rozhodovací úlohy i vnitřní složky podniku (výrobní lokality, provozy, zařízení, výrobní fáze, procesy činnosti, výkony apod.) Systém EMA vždy záleží na potřebách, zájmech, cílech a zdrojích podniku (Environmentální aspekty podnikání 3/2003).

IT řešení

Správný výběr informačního systému je základem pro efektivní komunikaci. Ve firemním prostředí bez něj dnes prakticky není možné fungovat. Základem informačních systémů jsou jeho prvky: hardware, software, datové zdroje, lidé, technologie, procesy, soubory nařízení a pravidel, organizační prostředky (orgware) (Kuda, Beránková, 2012).

I v případě informačních systémů existují jejich integrované formy, které zabezpečují poskytování informací napříč všemi úrovněmi řízení a v potřebném rozsahu a čase. Zpracování a uchování dat je prováděno kontinuálně ze všech potřebných hledisek.

V případě prostředí firmy Foxconn je třeba provést revizi celkového nastavení informačních systémů. Ve firmě existuje několik dílčích informačních systémů, zdrojových serverů, úložišť dat a informací. Není dostatečně zřejmé, který informační zdroj je centrální a není k dispozici vzájemná struktura, propojenost a hierarchie těchto dílčích systémů. Komunikace, sběr dat a informací v rámci těchto systémů jsou složité a nepřehledné.

SW EFA poskytovaný centrálním dodavatelem má dosah působnosti pouze v rámci činností zajišťovaných centrálním dodavatelem. Firma nemá zatím podobným způsobem zajištěnu komunikaci a informační řešení ostatními dodavateli v rámci outsourcingu.

Revize kombinovaného zajištění podpůrných činností

V rámci provedené analýzy správy nebylo zjištěno dostatečné množství informací a parametrů pro vyhodnocení v současnosti používaného kombinovaného modelu zajištění podpůrných služeb. Vzhledem k tomu, že tento model firma s jistými obměnami používá od počátku své existence, měl by být nalezen prostředek vhodný k porovnání takového stavu.

V tomto případě je vhodné použití metody benchmarkingu, kde prostředkem pro porovnání by mohla být firma obdobných dispozic a charakteru. Další metodou vhodnou pro určení silných a slabých stránek systému může být metoda externího auditu.

5.2.4.2 Změny na taktické úrovni řízení

Taktická úroveň:

- 1) Vydání prováděcí dokumentace (provozní řády) ke směrnici FZEMSP-025
- 2) Revize procesu výběrových řízení
- 3) Revize stávajícího portfolia dodavatelů
- 4) Metriky KGI, KPI, KRI
- 5) Ekomapy

Prováděcí dokumentace ke směrnici FZEMSP-025:

Základním dokumentem stanovujícím organizační a legislativní rámec ve správě venkovních ploch je směrnice FZEMSP-025 (Správa a údržba venkovních ploch). Tento dokument nastavuje obecné postupy, odpovědnosti a pravomoci v oblasti zajištění činností souvisejících se správou a údržbou venkovních ploch. Nedílnou součástí každé obecné procedury, která se navíc váže na poměrně širokou oblast zajištění služeb, jsou její prováděcí předpisy, stanovující přesné specifikace jednotlivých činností, jejich parametry ve vztahu k legislativě a dalším souvisejícím požadavkům. V případě této směrnice se jedná o následující provozní řady:

Provozní řád – Údržba komunikací a zpevněných venkovních ploch

Provozní řád – Údržba zeleně

Provozní řád – Integrovaná ochrana proti škůdcům (deratizace, dezinfekce, dezinfekce)

Provozní řád – Sanace ekologických zátěží

Zavedením provozních řádů bude stanoven procesní rámec pro provádění souvisejících činností ze strany dodavatelů. Současně budou nastaveny a popsány procesy a parametry činností, díky kterým bude možné tyto činnosti sledovat a vyhodnocovat v rámci prováděných auditů.

Revize procesu výběrových řízení

Výběrová řízení jsou důležitým procesem při zajišťování dodavatelů služeb. V objemu dodavatelů, se kterými firma spolupracuje, musí být tento systém nastaven efektivně a zohledňovat související činnosti, které musí být v rámci jednotlivých zakázek zajištěny, aby došlo k realizaci služby. Dodržením všem parametrů výběru dodavatelů totiž mohou nastat situace spojené s rizikem nesplnění požadovaných termínů služby. Průběh výběrových řízení není shodný a nelze jej dopředu s jistotou odhadovat. Bylo by proto vhodné zrevidovat současný systém výběrových řízení v kontextu kombinovaného zajištění služeb. Porovnáme-li proces zajištění služeb prostřednictvím centrálního dodavatele, je riziko nesplnění požadovaného termínu minimální. Důvodem toho stavu je, že definované služby probíhající na smluvním základu již nepodléhají procesu průběžných výběrových řízení na tyto činnosti. Zajištění zakázky je tak kratší o dobu výběru dodavatele. Tento princip smluvního partnerství by mohl být řešením i v případě externích dodavatelů, se kterými firma spolupracuje v oblasti služeb nepravidelného, ale očekávaného charakteru. Tím mohou být služby integrované ochrany proti škůdcům nebo služby speciální údržby dřevin, rizikového kácení, rostlinolékařství, zakládání trávníků apod.. Vytvořením smlouvy nebo časově omezené např. půlroční objednávky, by se poměrně výrazně zkrátil proces vyřizování zakázky. Porovnávací výběrová řízení na tyto služby by pak mohly být prováděny v delších časových intervalech. Tento proces by neohrozil požadované termíny plnění služeb.

Revize stávajícího portfolia dodavatelů

S revizí procesu výběrových řízení souvisí dostatečná připravenost oddělení z hlediska dostupného portfolia dodavatelů. Oddělení FM a GS by mělo disponovat prověřeným seznamem vhodných dodavatelů, které může v konkrétních případech oslovit. Urychlí se tím proces výběru dodavatelů a tím celý proces výběrového řízení. Správné nastavení procesu výběrových řízení a přehled o dostupnosti a kvalitě dodavatelských služeb jsou základem pro efektivní zajišťování služeb v požadovaných termínech.

Se zajištěním dodavatelů úzce souvisí kvalitní a efektivní podpora IT. Kromě emailové a telefonické komunikace firma zatím nemá vyřešený vzájemný sběr dat, jejich sdílení a uchování v rámci spolupráce s externími dodavateli. Řešením by mohlo být použití obdobného SW, který firma využívá ke spolupráci s centrálním dodavatelem.

Metriky

Organizace musí stanovit, zavést a udržovat postup(y) pravidelného monitorování a měření klíčových znaků svého provozu, které mohou mít významný environmentální dopad. Postupy musí zahrnovat dokumentování informací sledujících úroveň činnosti, příslušné nástroje řízení provozu a soulad s cíli a cílovými hodnotami organizace (Suchánek, 2004).

Pomocí indikátorů KGI lze měřit výkonnost procesu a tedy to, jakým způsobem se daří dosahovat zvolené cíle. Indikátory KPI se vztahují k požadované výkonnosti (kvalitě, efektivnosti nebo hospodárnosti). Indikátory KRI slouží při řešení rizikové analýzy jednotlivých procesů, postupů a činností. Tyto indikátory se používají na všech úrovních řízení organizace, zejména ve strategickém řízení a v řízení služeb.

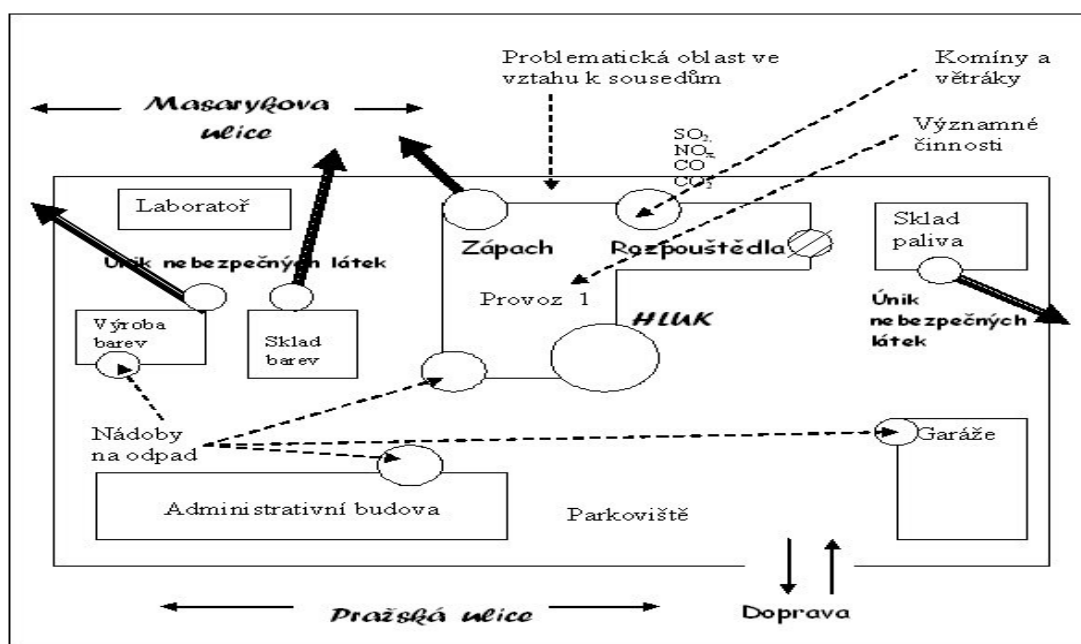
Firma používá metriky KPI v oblasti SER a FM. Pomocí KPI jsou sledovány spotřeby energií, produkce odpadů, množství úrazů, nehod a skoronehod a vyhodnocují se s nimi výsledky interních auditů (SER KPI).

Tyto indikátory je možné použít také pro hodnocení dosahování cílů v oblasti správy i údržby venkovních ploch (snižování, zvyšování četnosti venkovních úklidů, vyhodnocování kvality poskytovaných služeb v oblasti DDD činností, údržby zeleně a svozu odpadů a také při vyhodnocování výsledků interních auditů.).

Ekomapy

Prostřednictvím ekomapy lze znázornit environmentální vazby firmy na její okolí. Ekomapy tak jednoduchým způsobem dokumentují a zpřehledňují soubor environmentálních aspektů činnosti firmy, identifikují problémové oblasti a rizika s možným potenciálem k jejich zlepšení. Výhodou ekomap je jejich snadná použitelnost, názornost a přehlednost. Mohou také doplňovat interní dokumentaci správy a údržby venkovních ploch a dokumentaci životního prostředí. Ekomapy mohou být vhodným metodickým prostředkem při školeních nebo názorně doplňovat texty firemních směrnic souvisejících se správou a údržbou venkovních ploch a ochranou životního prostředí.

Obrázek 29 Ekomapa vzor



Zdroj: <http://eko-net.cir.cz/priklad-ekomapy/gallery/485392&scale=34>

5.3 Finanční plán projektu

Podle firemní metodiky probíhá schvalování projektu na několika úrovních řízení. K tomuto procesu slouží koncepty tzv. LEAN a Kaizen projektů, rozdělených dle objemu plánovaných investičních nákladů do projektu a délky realizace projektu.

Schvalování LEAN a Kaizen projektů je řešeno v podstatě dvouúkolově. Nejprve je třeba vypočítat úsporu, kterou daný projekt přinese a tento výpočet nechat zvalidovat příslušného zástupce CM. Poté, co jsou vypočtené úspory zvalidovány, jsou použity pro výpočet návratnosti, případně ROI (Rentability nn Investment). Tyto hodnoty pak slouží jako podklad pro schválení projektu.

Po skončení projektu dojde k jeho vyhodnocení (opět v rámci LEAN/Kaizen procesu), kde se posuzuje, zda bylo dosaženo očekávané úspory. Nákladový rozpočet není překročen, protože projekty jsou limitovány schváleným rozpočtem CAPEX (CM, Roman Rút).

Modelový výpočet návratnosti se provádí na interním formuláři CAPEX (viz. příloha 2), který je spolu s dalšími detailními podklady předkládán ke schválení managementu firmy. Po schválení rozpočtu jsou nákladové položky zavedeny do firemního informačního systému SAP a náklady na projekt mohou být čerpány.

Obrázek 30 Nejčastěji používané ukazatele finanční analýzy hodnocení efektivity investic

Kategorie hodnocení	Ukazatele finanční analýzy
Konkurenční schopnosti organizace	Výdělečná síla organizace = EBIT/aktiva Rentabilita tržeb = čistý zisk/tržby z prodeje Likvidita = peněžní zásoba + prodejná oběžná aktiva/krátkodobé závazky Zadluženost = dlouhodobé úvěry/stálá aktiva
Hospodaření organizace	ROI (rentabilita investice) = EBIT/investiční náklady Doba návratnosti investice = investiční náklady/(čistý zisk + odpisy) ROCE (rentabilita celkového kapitálu) = EBIT/celkový kapitál ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = čistý zisk/vlastní kapitál
Finanční efekty z investic	Obrat provozního kapitálu = roční tržby/průměrný provozní kapitál Ziskovost = EBIT/tržby z prodeje Celková výnosnost = rozdělený čistý zisk/objem prodeje

Zdroj: upraveno autorkou dle: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/inovacni-manual-male-a-stredni-firmy-26264.html#!&chapter=7>

A) Pro výpočet průměrné doby návratnosti se vychází z objemu počátečních investic a průměrných ročních výnosů. Výsledek udává, za jakou dobu by mělo dojít ke splacení počáteční investice do projektu.

$$t = \frac{C_0}{\phi CF}$$

kde:

t ... průměrná doba návratnosti

ϕCF ... průměrný roční výnos

C_0 ... počáteční investice (Management mania, ©2011-2013)

B) ROI (Return On Investment)

Metoda porovnává čistý účetní zisk vůči velikosti investice. Přestože se jedná o značně nespolehlivý ukazatel, objevuje se snad v každém ohodnocovaném projektu. Hodnotu ROI je vhodné brát pouze jako orientační.

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva nebo pasiva (bilanční suma)}}$$

(Středoevropské centrum pro finance a management, ©2005-2012)

5.4 Riziková analýza projektu

S každým projektem souvisí nepříjemné hledisko komplikací a rizik v souvislosti s jeho realizací. Jak významná tato rizika jsou a jaký může být jejich reálný dopad na průběh a životnost projektu, by měla odhalit a identifikovat riziková analýza. Ta se opírá o definování váhy a významnosti těchto rizik a na jejich základě určuje jejich možné dopady.

Rizika tohoto projektu jsou uvedeny již v základní identifikaci projektu.

Přehled rizik souvisejících s projektem:

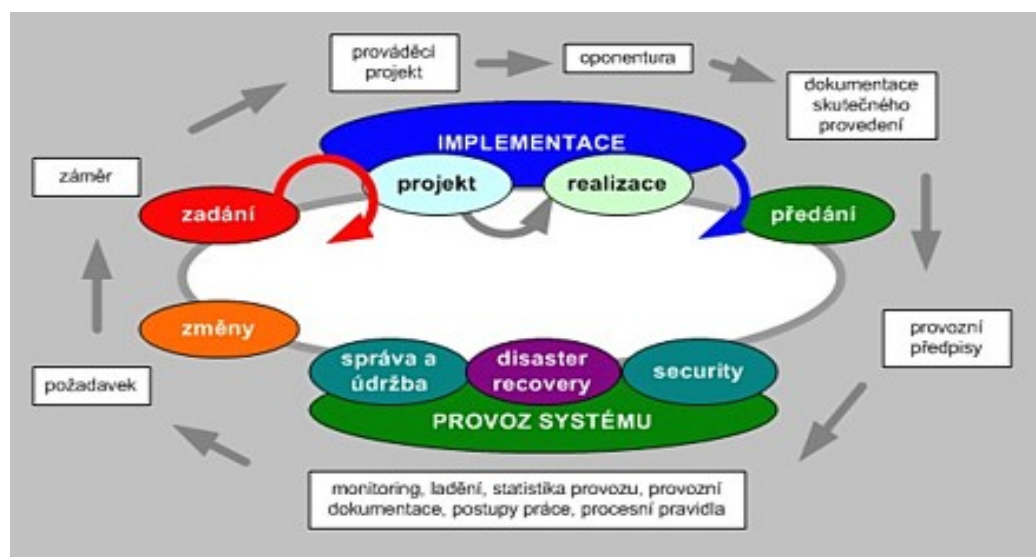
- neschválení projektové dokumentace
- neschválení změnových návrhů
- neschválení rozpočtu na realizaci projektu
- nedodržení podmínek pro realizaci projektu
- nedostatky v projektové dokumentaci
- dodatečné změny projektové dokumentace
- nedostatečné personální zajištění pro realizaci projektu
- nezvládnutá koordinace projektového řízení
- nedodržení harmonogramu projektu

Tento přehled rizik není jejich analýzou a měl by být dále podroben detailnímu rozboru, nejlépe prostřednictvím nezávislé strany, kterou může být odborná konzultační firma.

6 IMPLEMENTACE ZMĚN

Efektivnost každého rozhodnutí závisí na jeho výsledku, tj. na jeho uskutečnění. V tomto pojetí je tedy implementace výkonem naplánovaného rozhodnutí (Brecht, Grasseová, 2013). Jinak řečeno, implementace je realizací projektu.

Obrázek 31 Implementace projektu



Zdroj: <http://www.htd.cz/sluzby.html>

Tabulka 15 Souhrn předpokladů pro implementaci změn

Název procesu	Racionalizace správy venkovních ploch
Procesní oblast	IMS / GS podpůrné procesy
Vypracoval	Jana Zemánková
Schválil	Manažer GS, SER, CM
Předmět procesu	Aplikace změnových návrhů dle projektové dokumentace
Vlastník procesu	firma Foxconn
Příjemce procesu	firma Foxconn
Cílový stav	Dokončená implementace projektu
Vstupy	Projektová dokumentace
Výstupy	Zpráva o provedení implementace
Související činnosti	Interní, externí audit
Odborná způsobilost realizačních týmů	Kvalifikační předpoklady a zkušenosti v oblastech SER, QMS, HR, FM, IT, CM, SCM.
Normy a předpisy	Interní dokumentace IMS, legislativa dle IMS, ČSN normy
Technické a technologické vybavení	IT podpora
Softwarové zabezpečení	RM, SAP, Eisod, Centralweb, EFA, MS Office
Informační zdroje	Projektová dokumentace
Interní kontrolní orgán nad stavem implementace	GS,SER
Externí kontrolní orgán nad stavem implementace	Konzultační firma, provedení externího auditu
Přínosy	Zvýšení efektivity správy venkovních ploch v IMS
Hrozby	Projektová rizika dle rizikové analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Implementace změn na strategické úrovni

	Interní projekt	Realizační tým	Rozpočet	Harmonogram realizace	Stav projektu
Integrace PAS 99:2012	LEAN	IMS	CAPEX	07/2016-08/2018	Čeká na schválení
Program FM, GS	Standard	FM / GS	BUOVH	10/2016	Čeká na schválení
Environmentální reporting	Standard	SER /GS	BUOVH	od 12/2016	Čeká na schválení
Edukace	LEAN	HR /GS / SER	CAPEX	07/2016-03/2017	Čeká na schválení
Audity správy a údržby venkovních ploch v rámci SER	Standard	SER / GS	BUOVH	od 07/2016	Čeká na schválení
IT řešení	LEAN	IT / IMS	CAPEX	07/2016 - 08/2018	Čeká na schválení
EMA	LEAN	CM, GS, SER	CAPEX	07/2016-07/2017	Čeká na schválení
Revize kombinovaného zajištění podpůrných služeb	Kaizen	GS,FM, CM, SCM	BUOVH	07/2016 - 12/2016	Čeká na schválení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Implementace změn na taktické úrovni

	Interní projekt	Realizační tým	Rozpočet	Harmonogram realizace	Stav projektu
Prováděcí dokumentace k FZEMSP-025	Standard	GS, SER, QMS	BUOVH	07/2016-12/2016	Čeká na schválení
Revize procesu výběrových řízení	Kaizen	GS, FM, SCM	BUOVH	07/2016-12/2016	Čeká na schválení
Revize portfolia dodavatelů	Kaizen	GS, FM, SCM	BUOVH	07/2016-03/2017	Čeká na schválení
Metriky KGI, KPI, KRI	Standard	GS, FM, SER, QMS	BUOVH	Od 07/2016	Čeká na schválení
Ekomapy	Kaizen	GS, FM, SER	BUOVH	Od 07/2016	Čeká na schválení

Zdroj: Vlastní zpracování

Definice druhu projektů:

LEAN: dlouhodobý projekt, schvalování budgetu CAPEX (investice).

Kaizen: krátký až střednědobý projekt, schvalování v rámci běžných rozpočtů BUOVH.

Standard: projekt realizovaný v rámci plánovaných pracovních činností a v rámci běžných rozpočtů BUOVH (CM Foxconn).

Implementace změn by v ideálním případě měla proběhnout kompletně, tzn. vhodné by bylo, aby projekt byl schválen a implementován jako celek. V případě dílčích implementací nedojde ke kýženému a očekávanému výsledku. Budou-li implementovány opatření pouze na taktické úrovni, zlepšení celkové efektivity správy se projeví v minimálním hledisku. Provedou-li se opatření pouze na strategické úrovni, bez zavedených metrik a jejich dostupného výkaznictví nebude možné klíčové znaky řízení a provozu interpretovat a porovnávat. Pouze změny na obou úrovních řízení by měly kvalitu správy podpořit komplexně.

K procesu implementace změn je nutno poznamenat, že vždy i ten nejschopnější manažer musí být obklopen týmem lidí, ochotných a schopných plánovanou změnu uskutečnit. Tým lidí pověřený realizací změn by měl být disponován dostatečnými pravomocemi, důvěryhodností, vůdcovstvím a zkušenostmi (Drdla, 2001).

7 PLÁN PÉČE O NOVÝ SYSTÉM

7.1 Řízení znalostí

Vzhledem k náročnosti disciplíny, jakou správa venkovních ploch je, je třeba, aby firma zajistila pro tuto oblast činností kvalifikované pracovníky. Ať už v rámci vlastního zázemí a prostřednictvím svých zaměstnanců nebo formou outsourcingu.

Management znalostí je souborem metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich organizaci k dispozici. Nejde pouze o znalosti v explicitní formě, tedy informace v podobě zpráv, dokumentů, statistik, výkazů apod., ale také o znalosti v tzv. tacitní formě, které se nachází v hlavách lidí a kterým se někdy nepřesně říká zkušenosti či intuice (Mládková, 2004).

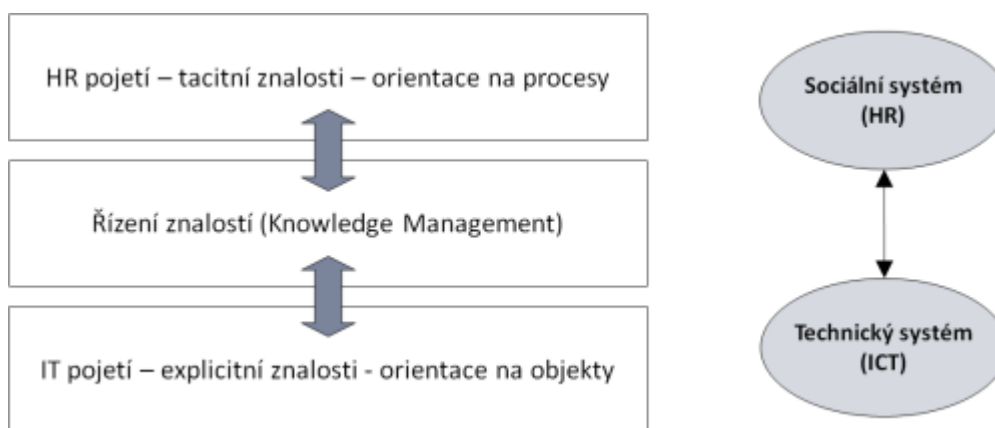
Obrázek 32 Model IS/IT



Zdroj: <http://docplayer.cz/5612386-2014-brno-oldrich-trenz-integrované-informacni-systemy.html>

Management znalostí je obvykle spojován s řízením informačních technologií. Tyto dvě oblasti dnes nelze od sebe prakticky oddělovat a ve firemním prostředí vytváří svým způsobem jakýsi samostatný integrovaný subsystém (Trenz, ©2014).

Obrázek 33 Řízení znalostí v systému HR/ITC (na pomezí řízení lidských zdrojů a řízení informací)



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/rizeni-znalosti>

V případě racionalizace správy v IMS je třeba brát hledisko řízení znalostí jako jedno z klíčových a věnovat této oblasti příslušnou pozornost při tvorbě firemních politik, plánů a programů.

Revize stávajícího IT systému, tedy sloučení nebo integrace dílčích informačních systémů nebo zavedení zcela nového systému IT, bude vyžadovat přijetí dlouhodobé strategie s cílem zefektivnit interní a externí komunikaci napříč všemi zainteresovanými skupinami firmy.

7.2 IT řešení

„Neexistuje příliš mnoho možností, jak podnik řídit. Nemůžete si vybrat z tisíce alternativ. Věřím v jednoduchou logiku rozhodování. Kdyby nás bylo šest na jednom místě a dostali bychom stejné informace, ve většině případů bychom dospěli ke stejným závěrům. Problém je ale v tom, že nemáme všichni stejné informace. Každý dostane pouze jejich část. Podnikání není složité. Komplikace se objevují až tehdy, ztratí-li člověk přístup k informacím.“

- Jack Welch (Management Mania, ©2011-2013)

Každá moderní firma disponuje celou škálou různých informačních systémů. Důležitost jejich vzájemné integrace a poskytování komplexních agregovaných dat je tématem na samostatnou diskusi.)

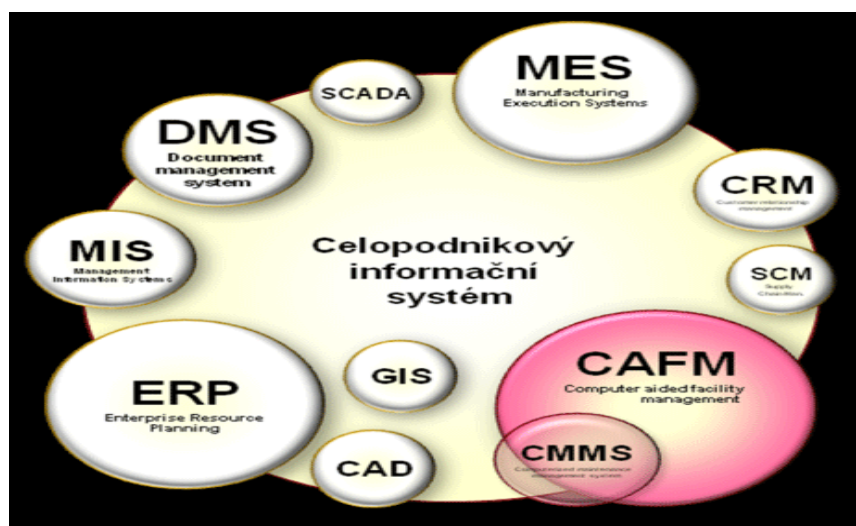
Dílčí informační subsystémy přináší řadu negativních dopadů, kterými jsou zejména:

- nedostupnost informací pro všechny zúčastněné na procesu FM díky přístupu jen „vyvoleným“ uživatelům,
- nemožnost vzájemné integrace mezi celou řadou těchto systémů,

- nemožnost data agregovat (sdružovat) do manažerských výstupů či komplexních přehledů,
- nemožnost jednotné alokace vybraných údajů, zejména nákladů na příslušná nákladová střediska,
- nutnost vícenásobného školení uživatelů do různých softwarových prostředí a systémů,
- redundance dat a několikeré zadávání stejných údajů do několika různorodých systémů (Talášek, System OnLine, ©2001-2016).

Softwarová podpora podpůrných procesů zahrnuje velmi širokou škálu využitelných aplikací a počítačových programů. Více než 20 let využívá celá řada společností, institucí či organizací, některé ze systémů zařaditelných do CAFM (Computer Aided Facility Management) pro řízení procesů ve facility managementu (Vyskočil, 2010).

Obrázek 34 Celopodnikový informační systém



Zdroj: <http://www.systemonline.cz/it-asset-management/facility-management-v-prumyslovem-podniku.htm>

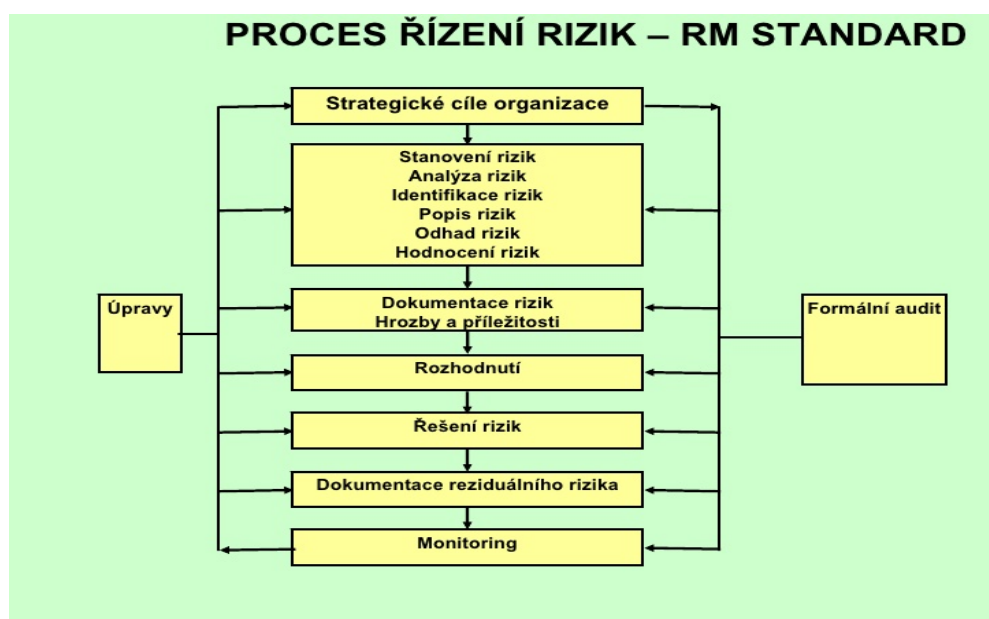
Systémy CAFM, pokud jsou ve firemním IT struktuře zahrnuté, bývají často nedoceňované. Řízení podpůrných procesů přitom vyžaduje, vzhledem k rozsahu areálů, množství objektů a ploch na nich umístěných, vybavení, technologií a inventáře, kvalitní a aktuální pasporty, SW schopný poskytnout třídění dat, úložiště dat a současně fungovat jako komunikační kanál s dodavatelskou základnou, je hledaným řešením pro tento firemní případ.

Na základě těchto informací a doporučení by firma měla investovat do revize stávajícího IT zabezpečení v rámci celopodnikové struktury, tak i do dílčí IT podpory segmentu podpůrných služeb. Podstatné je, aby informační systémy uvnitř organizace byly integrované a kompatibilní a vytvářely základnu pro činnosti v rámci celého IMS.

7.3 Řízení rizik

Každá organizace nebo podnik je potenciálně ohrožena a v rámci svého rozhodování vystavena rizikům, která souvisí se snížením hodnoty organizace nebo mohou vést dokonce k ochromení či úplnému zničení organizace. Proces řízení rizik musí být nedílnou součástí řízení organizace, musí být zakotven v její kultuře a praxi a uzpůsoben jejím procesům (Brecht, Grasseová, 2013). Všechna rizika spojená s managementem majetku, zařízení a poskytovaných facility služeb mají být analyzována a jejich dopad posouzen (ČS EN 15221-5, 2014).

Obrázek 35 Proces řízení rizik (Risk management)



Zdroj: <http://www.slideshare.net/SmithNovak/vladimr-pulchart-praktick-poznmky-k-zen-rizik-v-pojiovn>

Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) definuje postoj k riziku jako „přístup organizace k hodnocení a případně ke sledování, přijetí, podstoupení či odvracení rizika.“ (Macleod, 2012).

Metodiku řízení rizik lze použít z normy ČSN ISO 31000:2010, která je vhodným průvodcem pro vytvoření rámce řízení rizik aplikovatelného v organizacích všech zaměření a velikostí. Proces řízení rizik by měl být kontinuální činností v celé fázi řízení projektu i v rámci následné údržby o nový systém. V našem případě je možné využít již zmiňované metody využívané pro řízení změn a současně schopné identifikovat potenciální rizika v systému (PESTEL analýza, SWOT analýza).

Rizikový management má blízko k sektoru pojišťovnictví. Pojišťovny často zjišťují rizikový profil společnosti, což je detailní sonda do činnosti firmy. Cílem této činnosti je objevit základní podmínky jejího spolehlivého chodu a komplexně identifikovat nebezpečí, která jej mohou narušit. Předmětem tohoto zájmu jsou i obchodní a finanční rizika.

V pojmu rizikového managementu se jedná o postupy v prevenci závažných havárií. (Vyskočil, 2010).

V tomto kontextu je vhodné prověřit stávající i budoucí zajištění systému správy venkovních ploch z pohledu uzavřených pojištění, která by pokryla rizika zejména ve vztahu k ochraně životního prostředí nebo rizika plynoucích ze smluvních vztahů. Doporučenou formou prověření je provedení analýzy rizik prováděných činností v této oblasti a shromáždění podkladů a informací v rámci nastavení současných pojišťovacích smluv. K tomu to účelu je vhodné provedení externího auditu.

7.4 Monitoring

Součástí plánované péče o jakýkoliv systém by mělo být jeho průběžné monitorování a vyhodnocování jeho stavu. Neoddělitelnou součástí procesu monitorování jsou interní a externí audity. Využívání služeb poradenských a konzultačních společností pro potřeby ověření si správnosti nastavených trendů a postupů by mělo být samozřejmou součástí pravidelných hodnocení systémů řízení. Investice do vzdělání vlastních manažerů, získání kvalitních informací a zajištění odborného dozoru nad správou multioborových systémů je investicí, která pro firmu principiálně nemůže být prodělečná.

Obrázek 36 Profesionální konzultace



Zdroj: <http://www.tayllorcox.cz/konzultace.html>

K monitorování systému mohou být dále využívány již zmiňované metody porovnávání úrovně systémů (SWOT analýza, diferenční analýza, benchmarking nebo model EFQM).

7.5 Inovace systému

Každý systém řízení je vhodné po určitém době, lépe ale průběžně, inovovat. Vzhledem k průběžnému vývoji v jednotlivých oborech podpůrných služeb, souvisejícím změnám v oblasti legislativy, procesním a řídicím změnám, zákaznickým požadavkům a požadavkům zájmových skupin, je třeba systém neustále korigovat a současně rozvíjet. K tomuto účelu je vhodné využívat metod dobré praxe, tj. best practice nebo metody benchmarkingu.

7.5.1 Benchmarking

Smyslem benchmarkingu (BM) je zjištění pozice vlastní společnosti na trhu a její zlepšení na základě srovnání s konkurencí a důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků. Součástí učení by mělo být i učení se od konkurenčních společností. (Kuda, Beránková, 2012). Jako průvodce tímto procesem může posloužit norma ČSN EN 15221-7 Směrnice pro benchmarking výkonnosti.

Firma tuto metodu využívá již ve výrobním prostředí, je součástí metodiky posuzování kvality výrobních procesů i výrobků. Jak dokládá následující vyjádření jednoho ze zaměstnanců oddělení kvality.

Ke své práci inženýři kvality často využívají Japonské LEAN metody a nástroje kvality jako jsou Poka-Yoke řešení pro eliminování lidských chyb ve výrobě, 8D princip pro řešení zákaznických reklamací, Kamishibai karty pro pravidelnou kontrolu procesů, Ishikawa diagram nebo Paterův diagram pro analyzování příčin, apod. Tyto informace se na školách velmi zřídka vyučují a často je možné se je naučit až v praxi. Proto oddělení kvality ve Foxconnu založilo tzv. Quality Academy, což je soubor školení zaměřených na nástroje kvality, školených samotnými inženýry a techniky kvality. Tato školení jsou volně dostupná všem zaměstnancům. Navíc v rámci rozvoje a vzdělávání probíhají tzv. exchange meetingy, kdy se kvalitaři mohou podívat a inspirovat v jiných podobných firmách a na oplátku se pak oni mohou podívat do Foxconnu (Živý Foxconn, 2015).

Obdobný přístup a metodiku lze využít i pro nevýrobní prostředí a oblast podpůrných procesů. Změnový návrh počítá s obdobným přístupem firmy i v procesech SER, FM a GS, investicí do oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v této oblasti a zavedení metodiky BM jako jednoho z dalších standardních postupů pro hodnocení kvality podpůrných procesů.

7.5.2 Best practice

Metoda best practice (BPR), nazývaná také jako metoda nejlepší praxe (dobrá praxe, osvědčená praxe), pomáhá ve firemním prostředí na všech úrovních řízení volit a začleňovat nové principy, přístupy, metody a činnosti do své každodenní praxe na základě jejich realizace a ověření v podobném prostředí. Firma může k tomuto účelu využít doporučení poradenských firem nebo již existující popsané standardy, např. Sixma Six, ISO 9001, EFQM (Nejlepší praxe, Management Mania, ©2011-2013).

Jednou z možností, jak realizovat změnu a zlepšení fungování organizací či nějakého společenského systému, je vyhledávat, sdělovat a podporovat zavádění praktik, které se zdají být fungující a úspěšné někde jinde. V jádru tohoto stále populárnějšího přístupu, označovaného jako „výzkum nejlepší praxe“ (dále BPR) je myšlenka, že místo toho, abychom formulovali abstraktní ideál, který má být dosažen, je vhodnější rozvíjet to, co skutečně bylo či je realizováno a opravdu se osvědčilo někde jinde. Podle tohoto přístupu je třeba především pečlivě studovat a rozšiřovat „to, co funguje“ („what works“), spíše než formulovat zatím nikde nerealizované cíle a cesty k jejich dosahování (Veselý, 2010).

Obrázek 37 Best practice



Zdroj: <http://www.pibl.com/the-firm/the-pib-difference>

Příklady dobré praxe mohou být využity prakticky v jakémkoliv segmentu řízení, procesů, postupů a činností firmy. V návaznosti na obsah tohoto projektu je možné zjišťovat příklady dobré praxe např. pro komplexní IT řešení v rámci oblasti správy venkovních ploch, i v rámci celého IMS. Je možné hledat řešení pro zjednodušení procesu výběrových řízení v segmentu dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dále je možné se zaměřit na oblast komplexní edukační

činnosti pro skupinu zainteresovaných stran, věnovat se výběru vhodných SW aplikací, e-learningových vzdělávacích programů, které by měly zároveň sloužit jako sebeevaluační a plánovací nástroj pro realizaci opatření a dílčích kroků v jednotlivých aspektech konceptu společenské odpovědnosti firmy (Niklová, 2008).

8 DISKUSE

Možnosti dnešních firem při zajišťování podpůrných služeb jsou různé. Lze diskutovat o způsobech zajištění, které budou pro tu či onu firmu výhodnější a současně komfortní. Přenechání správy vlastních činností cizí firmě je vždy krokem velmi závažným a je třeba počítat s riziky takové decentralizace systému řízení. Toto riziko podstupují firmy především s vidinou finančních úspor a přenechání řady náročných a odborných činností pod správu specialistů, kteří mají v těchto oblastech dostatečné množství zkušeností. Výsledky zahraničních studií ukazují, že je důležité, v jaké době tato rozhodnutí firma činí. V době ekonomických a hospodářských potíží se firmy vrací ke svým vlastním zdrojům a z pohledu zajišťování služeb se spoléhají na své vlastní síly, prostředky a zázemí. Je pochopitelné, že se takový postup v nejistých dobách z pohledu řízení firmy jeví jako bezpečnější a firma nad ním má plnou a přímou kontrolu. Jednoznačný recept a metodiku na zvolení vhodné formy zajištění podpůrných činností neexistuje. Pravděpodobně bude vždy důležité finanční hledisko a úspora, kterou ten který model zajištění v konkrétní době firmě přinese.

Výsledky analýzy správy venkovních ploch korespondují s výchozím teoretickým rámcem problematiky podpůrných služeb. Výčet zjištěných nedostatků není pravděpodobně kompletní. Hlubší sondu do fungování tohoto segmentu řízení by mohl přinést interní a externí audit.

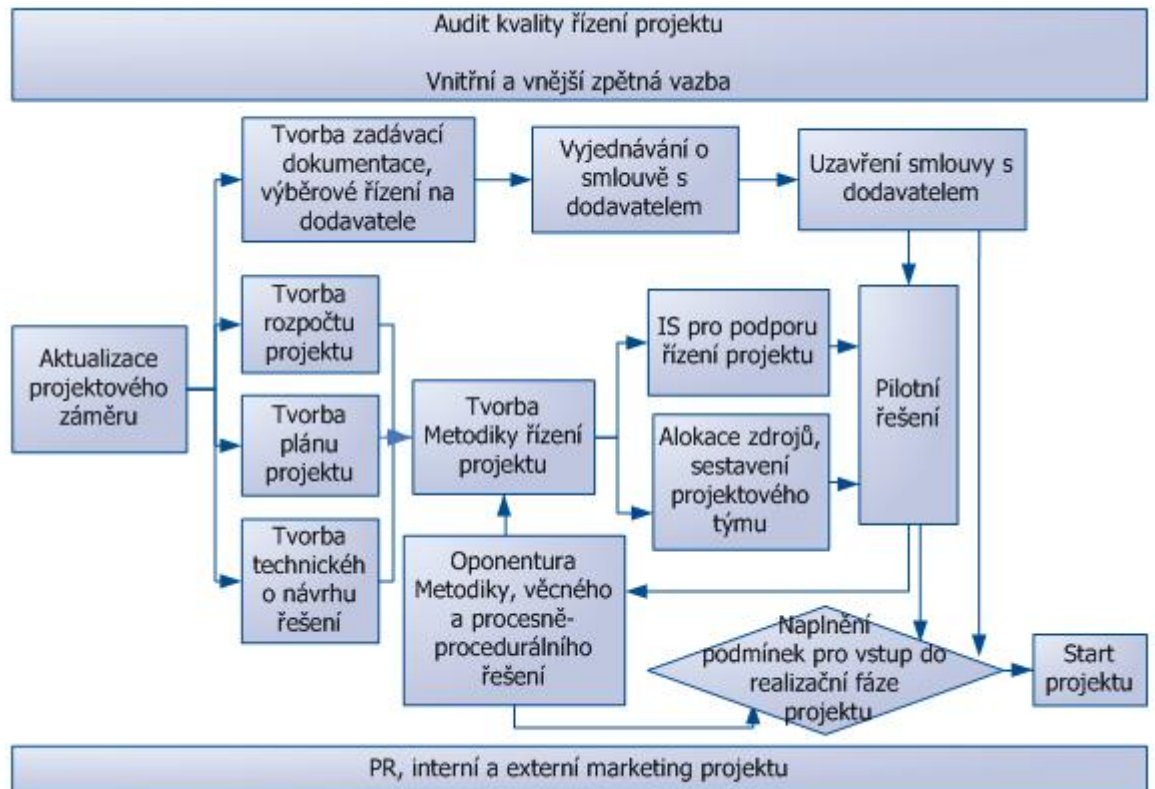
Projektová dokumentace k navrhovaným změnám systému byla zpracována s cílem přehledně popsat jednotlivé fáze projektu, a to jak po obsahové, tak po procesní stránce. V dokumentaci nebyla provedena finanční analýza projektu, nicméně základní logická rozvaha v tomto ohledu existuje a vychází ze základní strategie řízení firmy, která je postavena na obecném principu neustálého zlepšování, kdy odstranění slabých míst systému a inovace systému dle nejlepší dostupné praxe zákonitě nemůže být pro firmu krokem zpět ve strategickém řízení, a nemůže znamenat ztrátu efektivity řízení a tím neodůvodněné projektové náklady. Také podle poznatků z jiných případových studií a realizovaných firemních projektů obdobného charakteru se dá předpokládat, že zlepšováním řídicích procesů dochází k jejich racionalizaci a zefektivňování. Finanční náklady investované do projektu jsou v podobných případech návratné ve středně či dlouhodobém horizontu. Otázkou je, jaké hledisko na předkládaný projekt firma zvolí a zda náklady související s dlouhodobými projektovými investicemi do řídicích mechanismů jsou pro firmu akceptovatelné nebo dokonce prioritní.

Není-li zajištěno, že projekt přispěje k dosažení stanovených cílů, nemůže být financován. (Šobáňová, 2010). Vrátime-li se k definici firemní politiky SER i politiky QMS, dojdeme k závěru, že firma má úroveň a kvalitu procesů řízení jako jednu ze svých priorit. Strategie neustálého zlepšování je součástí politiky IMS. Firemní politika je postavena na principu průběžného zdokonalování se, jak dokládá i firemní slogan (Lean today, grow tomorrow). Projekt v tomto ohledu přispívá k dosažení cílů ve vztahu k firemní politice a dílčím programům.

Firma si zakládá na aktivním přístupu svých zaměstnanců v procesech zlepšování a umožňuje jim tuto politiku realizovat prostřednictvím předkládání zlepšovacích návrhů. Tzv. Kaizen a LEAN projekty jsou programovou součástí mnoha oddělení a do projektových týmů se zapojuje mnoho pracovníků. LEAN principy a myšlení prostupují společností hlouběji a stávají se její nedílnou součástí (Lean engineering, 2015). Vyjdeme-li z tohoto předpokladu, realizace projektu jako celku, nebo alespoň jeho jednotlivých částí, by měla být v tomto ohledu přijatá.

Nesmí být opomenuta rizika spojená s každým projektem ve všech jeho fázích. Projekt bude nutné podrobně připravit po stránce rizikové analýzy a finančního plánování. Informace uvedené v projektové dokumentaci jsou obecného charakteru a mají stanovit pouze procesní rámec těchto dvou oblastí. K těmto dvěma druhům analýz by mohly posloužit externí audity od relevantních konzultantských firem. Vzhledem k tomu, že se projekt dotýká řady specializovaných oblastí, je nutné vzít v úvahu příslušná odborná hlediska a zjistit reálný odhad nákladů souvisejících s implementací změn. Ve spolupráci s interním oddělením CM pak může být připraven odpovídající finanční plán kombinující odborné hledisko reálného odhadu nákladů s finančním rámcem stanoveným firmou.

Obrázek 38 Přípravná fáze projektu – audit kvality řízení projektu



Zdroj: <http://www.equica.cz/epms-pripravna>

Teoretický přínos této diplomové práce lze spatřovat ve zpracování uceleného pohledu na poměrně specifickou oblast, jakou problematika správy venkovních ploch ve firemním prostředí je. Existuje řada ucelených příkladů dobré praxe pro provádění aplikace a integrace řídicích systémů, případových studií řešících implementaci dílčích řídicích systémů, či problematiku poskytování služeb formou insourcingu či outsourcingu. To vše s využitím různých metod, technik a postupů. Nicméně správa venkovních ploch není ani jedním z těchto samostatných případů. Dá se zjednodušeně říci, že v sobě kombinuje celé portfolio procesů, metod, postupů a činností, a to vše v rozsahu multioborové problematiky. Z hlediska implementace změn znamená racionalizace správy velmi náročný úkol pro celý firemní management. Změnová řízení lze vést metodou srovnání s dostupnými metodami, postupy a příklady dobré praxe z jiných firem a podniků. Metoda best practice se v praxi osvědčila jako zásadní faktor změn k úspěchu.

Praktickou využitelnost této práce lze spatřovat v možnosti převzetí celého konceptu projektu a jeho aplikaci v rámci spřízněných společností skupiny Foxconn.

9 ZÁVĚR A HARMONOGRAM REALIZACE NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

9.1 Harmonogram realizace navržených opatření

Projekt na několika úrovních řízení je vhodné rozdělit na etapy. Důležitá je koordinace změn od strategické úrovně po taktickou, brát v úvahu návaznost změn v těchto oblastech a tomu přizpůsobit harmonogram jejich realizace. Kvalita zpracování projektové dokumentace a zajištění podmínek pro implementaci projektu jsou rozhodujícími faktory úspěšné realizace projektu.

Tabulka 18 Harmonogram implementace projektových návrhů

Č.	Opatření	Termín realizace	Realizační tým
1	Integrace PAS 99:2012	07/2016 - 08/2018	IMS
2	FM, GS politika	07/2016 - 10/2016	FM / GS
3	Environmentální reporting	Od 12/2016, aktualizace průběžně	SER /GS
4	Edukace	07/2016 - 03/2017	HR /GS / SER
5	Interní audity správy a údržby SER	od 07/2016 průběžně	SER / GS
6	IT řešení	07/2016 - 08/2018	IT / IMS
7	EMA	07/2016 - 07/2017	CM, GS, SER
8	Revize kombinovaného zajištění podpůrných služeb	07/2016 - 12/2016	GS,FM, CM, SCM
9	Prováděcí dokumentace k FZEMSP-025	07/2016 - 12/2016	GS, SER, QMS
10	Revize procesu výběrových řízení	07/2016 - 12/2016	GS, FM, SCM
11	Revize portfolia dodavatelů	07/2016 - 03/2017	GS, FM, SCM
12	Metriky KGI, KPI, KRI	07/2016 - 12/2016, aktualizace průběžně	GS, FM, SER, QMS
13	Ekomapy	07/2016-12/2016, aktualizace průběžně	GS, FM, SER
14	Rezerva na dokončení projektu	09/2018 - 12/2018	GS, FM, SER, QMS, SCM, CM, HR, IT

Zdroj: vlastní zpracování

9.2 Závěr

Diplomová práce měla za úkol zpřehlednit současný stav řízení venkovních ploch ve firmě Foxconn CZ a upozornit na nedostatky na jednotlivých úrovních řízení podpůrných služeb. Prostřednictvím poznatků z dostupné odborné literatury, firemní zdrojů a vlastní praxe ve firmě, bylo možné systém jako takový uchopit, provést jeho analýzu a navrhnout jeho optimalizační změny.

Výsledky provedené analýzy systému odhalily slabá místa i příležitosti ke zlepšení. Navržená opatření sjednocená do projektového návrhu jsou dostatečným podkladem pro předrealizační fázi projektu. Ve fázi realizační bude hlavním úkolem změny do systému vhodným způsobem implementovat. Udržet systém v chodu a zajistit jeho pružnost a reaktivitu bude úkolem třetí fáze udržovací a inovační. V této fázi by měla být také hledána potenciální místa ke zlepšení systému a jeho inovacím v souladu s předkládanou filosofií benchmarkingu a best practice, k nimž se firma zavazuje ve své firemní politice. Tyto projektové fáze jsou současně i definicí postupu, jak systém racionalizovat.

Projekt je ve fázi návrhu a jeho implementaci bude možné provést až po schválení projektové dokumentace managementem firmy. Celkové hodnocení projektu bude možné provést až po dokončení jeho implementace.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

1. BLAŽKOVÁ, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada. Praha. 179 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.
2. BRECHTA, B., GRASSEOVÁ, M. 2013. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Edika. Brno. 392 s. ISBN: 978-80-266-0179-1.
3. České ekologické manažerské centrum - CEMC. Environmentální aspekty podnikání 3/2003. CEMC. Praha. 30 s.
4. České ekologické manažerské centrum - CEMC. Environmentální aspekty podnikání 2/2005. CEMC. Praha. 28 s.
5. DRDLA, M., RAIS, K. 2001. Reengineering: řízení změn ve firmě. Computer Press. Praha. 69 s. ISBN: 80-7226-411-7.
6. HADRABOVÁ, A. 2010. Environmentální aspekty podnikání. Oeconomica. Praha. 119 s. ISBN: 978-80-245-1709-4.
7. HÁJEK, K. 2003. Interní audit: základní informace o řízení rizik. Irena Spirová. Vyškov. ISBN: 80-239-1953-9.
8. HONC, O. 1973. Zásady projektování a racionalizace podnikových soustav řízení. Orgaprojekt. Praha, 217 s.
9. HUBÁLEK, R. 1984. Cílově programové řízení v podnikové praxi. Nakladatelství Svoboda. Praha. 139 s.
10. KOŽMIŇSKI, A.K. 1975. Systémové řízení. Svoboda. Praha. 150 s.
11. KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E. 2012. Facility management v technické správě a údržbě budov. Professional Publishing. Praha. 266 s. ISBN: 978-80-7431-114-7.
12. MACLEOD, Andrew. 2012. Posuzování přiměřenosti řízení rizik s použitím normy ISO 31000. Český institut interních auditorů. IPPF - praktická pomůcka. Praha. 89 s. ISBN: 978-80-86689-47-0.
13. MUŽÁKOVÁ, K., KUBOVÁ, P. 2014. Environmentální pojištění: ekonomický nástroj ochrany životního prostředí. Technická univerzita v Liberci. Liberec. 65 s. ISBN: 978-80-7494106-1.

14. MLÁDKOVÁ, L. 2004. Management znalostí v praxi. Professional Publishing. Praha. 155 s. ISBN: 80-86419-51-7.
15. NIKLOVÁ, K. 2008. CSR - společensky odpovědné chování místních firem: sborník příkladů dobré praxe. Komunitní nadace Euroregionu Labe. Ústí nad Labem. 76 s. ISBN: 978-80-87175-02-6.
16. PAVELKA, K. 1977. Racionální rozhodování v řízení. Svoboda. Praha 1977. 161 s.
17. REMTOVÁ, K. 2006. Dobrovolné environmentální aktivity: orientační příručka pro podniky. Ministerstvo životního prostředí. Praha. 83 s.
18. SEGER, J. 2015. Norma ISO 14001:2015 – environmentální management. Verlag Dashöfer. Praha.
19. STÝBLO, J. 2010. Řízení týmové a firemní kultury organizace. Vysoká škola finanční a správní. Praha. 61 s. ISBN: 978-80-7408-032-6.
20. SUCHÁNEK, Z. 2004. Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití. Český normalizační institut. Praha. 86 s.
21. ŠOBÁŇOVÁ, P. 2010. Projektové řízení. Ostravská univerzita v Ostravě. Ostrava. 81 s. ISBN: 978-80-7368-749-6.
22. VYSKOČIL, V.K. 2010. Management podpůrných procesů: facility management. Professional publishing. Praha. 266 s. ISBN: 978-80-7431-022-5.
23. VYSKOČIL, V.K. a kol. 2008. Facility Management: případové studie. Professional Publishing. Praha. 77 s. ISBN: 978-80-86946-70-2.

ČSN normy

1. ČSN EN 15221-5. Facility management – Část 5: Návod na procesy ve facility managementu. 2014. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 67 s.
2. ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití
3. ČSN EN ISO 9001:2005 Systémy managementu kvality – Požadavky na systém

Interní dokumentace společnosti Foxconn CZ:

Foxconn CZ. 2015. FM KPI (příloha 5)

Foxconn CZ. 2016. Investiční formulář CAPEX. (příloha 2)

Dodavatel. 2008. Inventarizace zeleně – areál Zámeček.(příloha 3)

Foxconn CZ. 2015. Plán svozu odpadů.

Foxconn CZ. 2016. Plán údržby venkovních ploch.

Foxconn CZ. 2016. Plán údržby zeleně.

Foxconn CZ. 2015. Pravidla chování v relaxační zóně (příloha směrnice ZGOO-0332) (příloha 6).

Foxconn CZ. 2016. Provozní řád zimní údržby.

Dodavatel. 2015. Předávací protokol o provedení celoplošné deratizace 2015.

Foxconn CZ. 2015. Příručka systému řízení SER (SER-01).

Foxconn CZ. 2015. SER KPI.

Foxconn CZ. 2015. Směrnice FZEMSP- 025 Správa a údržba venkovních ploch.

Foxconn CZ. 2016. Směrnice ZGOO-0384 Procedura LEAN programů.

Foxconn CZ. 2016. Směrnice ZGOO-0458 Výběrová řízení.

Foxconn CZ. 2014. Směrnice ZGOO-0215 Využívání ploch ve společnosti.

Dodavatel. 2010. Závěrečná zpráva z postsanačního monitoringu.

Internetové zdroje:

1. Bankovní institut Vysoká škola. Systémová metodologie (V). BIVŠ [online]. 2012. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z <https://is.bivs.cz/el/6110/zima2012/M101SME/um/5_Systemova_analyza_a_synteza.pdf>.
2. Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing [online]. 2007. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z <https://books.google.cz/books?id=u13toatW6bEC&pg=PA179&lpg=PA179&dq=diferen%C4%8Dn%C3%AD+anal%C3%BDza+gap&source=bl&ots=TSHuCOQRIL&sig=8RHUu_19iqqX9zWhuLL8xmMvz9o&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjS8fbQnd_LAhVkJpoKHWSaDmIQ6AEILzAC#v=onepage&q=diferen%C4%8Dn%C3%AD%20anal%C3%BDza%20gap&f=false>.
3. Brůžková, S. Jak se vytváří kvalita ve Foxconnu ? Živý Foxconn 4 [online]. Zář 2015. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z <<http://www.foxconn.cz/uploads/Firemn%C3%AD%20%C4%8Dasopis/ZIVY%20FOXC ONN%2004%202015%20CZ.pdf>>.
4. BSI Group. PAS 99:2012 Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration. London. British Standards Institution [online]. 2016. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z <<http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030254209>>.
5. Cotts, G.D., Roper, O.K., Payant, P.R.. The Facility Management Handbook. Amacom. [online]. 2010. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z <<http://www.amazon.com/Facility-Management-Handbook-David-Cotts/dp/0814413803>>.
6. Databáze knih.cz. Tomáš Baťa. Databáze knih.cz. [online]. 2008-2016. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <<http://www.databazeknih.cz/citaty/tomas-bata-27011>>.
7. Drauz, R. 2014. Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis-Cases from the automobile industry. Journal of business research [online]. WIN 2016. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z <http://apps.webofknowledge.com.infozdroje.czu.cz/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=25&SID=R1bvKP8TWFmikugTi39&page=1&doc=1>.

8. Foxconn CZ. Foxconn v ČR [online]. 2016. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z <<http://www.foxconn.cz/foxconn-v-cr/>>.
9. Foxconn CZ. Politika kvality [online]. 2016. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z <<http://www.foxconn.cz/czech/o-nas/nase-politika-2/kvalita/>>.
10. Foxconn CZ. Politika SER [online]. 2013. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z <http://www.foxconn.cz/uploads/sersoubory/SER_policy.pdf>.
11. Fu, Y.L., Lai, K.K., Liang, L. A robust optimisation approach to the problem of supplier selection and allocation in outsourcing. View Journal Information [online]. March 2016. 11 (3). [cit. 2016-03-31]. Dostupné z <http://apps.webofknowledge.com.infozdroje.czu.cz/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=30&SID=R1bvKP8TWFmikugTi39&page=1&doc=1>
12. Grahovac, J., Parker, G., Shittu, E. The Impact of Costliness, Competitive Importance, and Modularity of Investments on Outsourcing. Production and Operations Management [online]. March 2015. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z <http://apps.webofknowledge.com.infozdroje.czu.cz/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=21&SID=W12EcZxukqelGY2Eoei&page=1&doc=1>.
13. Kováčová, N. Possibilities of Integration of Selected Management Systems. Bratislava. Merkúr [online]. 6.-7. December 2012. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z <http://of.euba.sk/merkur_2012_cd/prispevky/Kov%C3%A1%C4%8Dov%C3%A1_Nat%C3%A1lia.pdf>.
14. Krausová S. Integrované systémy řízení [online]. Kutná Hora. 2010. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z <http://www.krausova.eu/rs/index.php?cz_integrované-systemy-řízení,55>.
15. Lean Engineering 2015. Lean Engineering představuje: Lean & Kaizen event 2015. Živý Foxconn 06/2015 [online]. Leden 2016.[cit. 2016-03-29]. Dostupné z <<http://www.foxconn.cz/uploads/Firemn%C3%AD%20%C4%8Dasopis/ZIVY%20FOXCONN%206%202015%20CZ.pdf>>.

16. Managementmania.com. Řízení změn (Change Management). Managementmania.com [online]. 2011-2013. [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>>.
17. Managementmania.com. Nejlepší praxe (Best Practice). Managementmania.com [online]. 2011-2013. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>>.
18. Managementmania.com. Informatika a řízení ICT (Informatics). Managementmania.com [online]. 2011-2013. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>>
19. Marcilla, J.S., de la Camara, M., Arcilla-Cobain, M. Do Outsourcing Service Providers Need a Methodology for Service Delivery ? International journal of software engineering and knowledge engineering [online]. Zář 2015. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://apps.webofknowledge.com.infozdroje.czu.cz/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=27&SID=R1bvKP8TWFmikugTi39&page=1&doc=1>.
20. MRÁZKOVÁ, P. Outsourcing ve veřejném sektoru. Brno. Masarykova univerzita [online]. 2016. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/425121/esf_m/Mrazkova-Outsourcing-ve-verejnem-sektoru.pdf>.
21. Petrovajová, G. Dobrovolné environmentální nástroje. Praha. Vysoká škola ekonomická [online]. 2007. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z <<https://isis.vse.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=590;studium=51335>>.
22. Redakce ISVS.CZ. Ostatní SW agendy. Redakce ISVS.CZ [online]. 2014. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z <<http://sluzby.isvs.cz/ostatni-sw-agendy.html>>.
23. REMTOVÁ, K. 2006. Dobrovolné environmentální aktivity: orientační příručka pro podniky. Ministerstvo životního prostředí [online]. Červen 2006. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z <[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPAPFIVNKW4/\\$FILE/planeta06_web.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPAPFIVNKW4/$FILE/planeta06_web.pdf)>
24. Su, N., Levina, N., Ross, J.W. The Long-Tail Strategy for IT Outsourcing. Mit Sloan Management Review [online]. WIN 2016. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z

<http://apps.webofknowledge.com.infozdroje.czu.cz/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=29&SID=R1bvKP8TWFmikugTi39&page=1&doc=1>.

25. Veselý, A. Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe. Aula roč.18 [online]. Březen 2010. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z <http://www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3_clanek_vesely.pdf>.
26. Weiss, P., Bentlage, J. Environmental Management Systems and Certification. The Baltic University Press [online]. 2006. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z <https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=dOK-GK8tXUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Weiss,+P.,+Bentlage,+J.+2006.+Environmental+Management+Systems+and+Certification.+The+Baltic+University+Press&ots=8wsclmg-ki&sig=Cbg0MQcktTTyZnXvte9NEegMam0&redir_esc=y#v=onepage&q=Weiss%2C%20P.%2C%20Bentlage%2C%20J.%202006.%20Environmental%20Management%20Systems%20and%20Certification.%20The%20Baltic%20University%20Press&f=false>.

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AS/NZS 4581:1999	Management System Integration – Guidance to Business, Government and Community Organizations.
BPR	Best practice
BSI	British Standards Institution
BUOVH	Business Unit Overhead
CAFM	Computer Aided Facility Management
CM	Cost Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DS 8001:200	Integrated Management Systems
EFA	IT modul pro FM
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMS	Environmental Management System
FM	Facility Management
GS	General Services
HR	Human Resources
ISO	International Organization for Standardization
ISO 9001: 2008	Quality management systems – Requirements
ISO 14001: 2015	Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use
ISO/IEC 27001: 2005	Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements
ISO 22000: 2005	Food Safety Management Systems – Requirements for any organization in the food chain
ČSN EN ISO 14001: 2004	Systémy environmentálního managementu
ČSN EN ISO 14001 :2015	Systémy environmentálního managementu
ČSN EN 15221	Facility management

ČSN EN 15221-7	Facility management – Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti
ČSN ISO 31000:2010	Management rizik – Principy a směrnice
IT	Information Technologies
HS	Health & Safety
HSEMS	Health & Safety, Environmental Management System
IMS	Integrated Management System
KPI	Key Performance Indicators
KGI	Key Goal Indicators
KRI	Key Risk Indicators
LS	Legal Services
NPM	New Public Management
OHSAS 18001: 2007	Occupational Health And Safety Management System
PAS 99:2012	Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration
QMS	Quality Management System
RAM	Responsibility Assignment Matrix
ROI	Return on Investment
SA 8000	Social Accountability 8000
SER	Social and Environmental Responsibility
SAP	IT modul pro finanční řízení a materiálové plánování
UNE 66177:2005	Management Systems – Guide for the Integration of Management Systems

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Facility management	14
Obrázek 2 Úrovně rozhodování a jejich čas. působnost v oblasti Facility managementu.....	15
Obrázek 3 FM procesy na strategické úrovni	16
Obrázek 4 FM procesy na taktické úrovni.....	16
Obrázek 5 FM procesy na provozní úrovni	17
Obrázek 6 Model IMS	22
Obrázek 7 Proces integrace systémů managementu.....	22
Obrázek 8 Model systémové analýzy	24
Obrázek 9 Mikrostrategie řešení problému	25
Obrázek 10 Model strategické analýzy.....	25
Obrázek 11 SWOT analýza	26
Obrázek 12 Využití SWOT analýzy v procesu řízení změn.....	31
Obrázek 13 Proces řízení rizik na projektu.....	32
Obrázek 14 Hodnocení rizik projektu.....	32
Obrázek 15 Organizace a její zájmové skupiny.....	34
Obrázek 16 Model integrovaného systému řízení firmy	35
Obrázek 17 Struktura IMS firmy	36
Obrázek 18 Správa venkovních ploch v IMS	36
Obrázek 19 Vazba správy venkovních ploch na oblasti firemního řízení	36
Obrázek 20 Přehled legislativního rámce údržby venkovních ploch	38
Obrázek 21 Stromová struktura předpisů IMS v SW EISOD	45
Obrázek 22 Kombinovaná forma zajištění správy venkovních ploch ve firmě.....	49
Obrázek 23 Aktuální model řízení centrálního dodavatele podpůrných služeb	50
Obrázek 24 Kombinovaný model zajištění podpůrných služeb 2000 - 2012	51
Obrázek 25 Kombinovaný model zajištění podpůrných služeb 2012 - 2016	51

Obrázek 26 SW EFA pro FM	53
Obrázek 27 Dělení údržby venkovních ploch ve firmě	55
Obrázek 28 Výsledky a dopady	64
Obrázek 29 Ekomapa vzor.....	76
Obrázek 30 Nejčastěji používané ukazatele fin. analýzy hodnocení efektivnosti investic	77
Obrázek 31 Implementace projektu	79
Obrázek 32 Model IS/IT	82
Obrázek 33 Řízení znalostí v systému HR/ITC	83
Obrázek 34 Celopodnikový informační systém.....	84
Obrázek 35 Proces řízení rizik (Risk management)	85
Obrázek 36 Profesionální konzultace	86
Obrázek 37 Best practice	88
Obrázek 38 Přípravná fáze projektu – audit kvality řízení projektu.....	92

13 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Dělení FM na skupiny služeb	14
Tabulka 2 Přehled legislativního rámce údržby venkovních ploch	37
Tabulka 3 Matice odpovědnosti (RAM)	43
Tabulka 4 Přehled interní dokumentace správy venkovních ploch v IMS	46
Tabulka 5 Dokumentace IMS (odkaz FZEMSP-025 na související předpisy).....	46
Tabulka 6 Dokumentace IMS v návaznosti na předpis FZEMSP-025	47
Tabulka 7 Aktuální nastavení odpovědností ve správě venkovních ploch	47
Tabulka 8 Firemní řízení kombinovaného modelu	50
Tabulka 9 Přehled softwarového zajištění ve správě venkovních ploch	52
Tabulka 10 Dělení činností v údržbě venkovních ploch.....	55
Tabulka 11 Využití SWOT analýzy v procesu řízení změn	60
Tabulka 12 Vyhodnocení SWOT analýzy	60
Tabulka 13 Logický rámec projektu	65
Tabulka 14 Metodika realizace projektu	67
Tabulka 15 Souhrn předpokladů pro implementaci změn	79
Tabulka 16 Implementace změn na strategické úrovni	80
Tabulka 17 Implementace změn na taktické úrovni	80
Tabulka 18 Harmonogram implementace projektových návrhů	93

14 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Zlepšování pomocí EFQM modelu	29
--	----

15 PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1: Fotodokumentace areálu	I
Příloha 2: Formulář CAPEX	III
Příloha 3: Inventarizace zeleně – areál Zámeček	IV
Příloha 4: Kategorizace venkovních ploch	X
Příloha 5: KPI FM	XI
Příloha 6: Pravidla pro chování v relaxační zóně	XIV

