

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Šárka Orságová

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA

Ústav managementu a marketingu

Šárka Orságová

Facility management jako nástroj řízení firmy

Facility management as a Tool of Corporate Strategy

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc, 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 30.10.2016

Děkuji RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za laskavé a odborné vedení bakalářské práce, poskytnutí potřebných informací a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 7 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST | 8 |
| 1.1 Podnikové procesy | 8 |
| 1.1.1 Zlepšování podnikových procesů | 9 |
| 1.1.2 Management jako vykonavatel procesu | 10 |
| 1.1.3 Lidé v organizaci jako součást procesu | 11 |
| 1.1.4 Projektové řízení procesu | 11 |
| 1.1.5 Podnikové procesy jako součást strategie firmy | 12 |
| 1.1.6 Obsah strategie | 13 |
| 1.1.7 Strategické plánování jako důležitý krok při projekci procesu | 13 |
| 1.2 Facility management | 15 |
| 1.2.1 Facility manažer | 16 |
| 1.2.2 Základní role facility manažera při vedení pracovníků své firmy..... | 17 |
| 1.2.3 Náplň práce Facility manažera | 18 |
| 1.2.4 Facility management jako nástroj řízení firmy | 19 |
| 1.3 Outsourcing..... | 19 |
| 1.3.1 Výhody a nevýhody outsourcingu | 20 |
| 2 METODOLOGICKÁ ČÁST | 21 |
| 2.1 Procesní analýza | 21 |
| 2.2 Zralostní model CMMI..... | 22 |
| 3 PRAKTICKÁ ČÁST | 23 |
| 3.1 Představení subjektu | 23 |
| 3.2 Fungování subjektu | 23 |
| 3.2.1 Hlavní procesy..... | 23 |
| 3.2.2 Řídící procesy..... | 24 |
| 3.2.3 Podpůrné procesy | 24 |
| 3.3 Popis vybraných procesů | 24 |
| 3.3.1 Informační systém zakázek | 24 |
| 3.3.2 Kompetenční model firmy | 25 |
| 3.3.3 Směrnice společnosti..... | 27 |
| 3.3.4 Odbytová logistika | 29 |

| | | |
|----------------------------|--|----|
| 3.4 | <i>Procesní analýza subjektu</i> | 32 |
| 3.4.1 | Administrativní činnosti | 32 |
| 3.4.2 | Marketingové činnosti | 33 |
| 3.4.3 | Manažerské činnosti | 34 |
| 3.4.4 | Vlastní odborné činnosti..... | 35 |
| 3.5 | <i>CMMI – model zralosti procesů subjektu</i> | 36 |
| 3.5.1 | Administrativní činnosti | 36 |
| 3.5.2 | Marketingové činnosti..... | 36 |
| 3.5.3 | Manažerské činnosti | 37 |
| 3.5.4 | Vlastní odborné činnosti..... | 37 |
| ZÁVĚR | | 39 |
| Anotace..... | | 40 |
| Literatura a prameny | | 41 |
| Seznam obrázků | | 42 |
| Seznam tabulek | | 43 |
| Seznam diagramů | | 44 |
| Seznam grafů..... | | 45 |
| Seznam příloh..... | | 46 |
| PŘÍLOHY | | 47 |

ÚVOD

Cílem práce je definovat pojem Facility management a prokázat jeho potřebnost v managementu malých a středních firem, jakožto důležitý prvek při budování strategie firmy. Pro dosažení tohoto cíle byly definovány následující dílčí cíle: rozbor podnikových procesů (včetně zdůvodnění nutnosti jejich zlepšování), popis závislosti procesů na strategii firmy a rozbor facility managementu (včetně praktického popisu práce facility manažera).

Mnoho firem si neuvědomuje, jak velkým způsobem zasahuje facility management do fungování firmy. Přitom nastavení základních, především podpůrných procesů, může přinést více zakázek, snížit náklady a zajistit trvale udržitelný rozvoj firmy. Jednoduchou procesní analýzou můžeme odhalit slabá místa, na kterých je třeba pracovat v rámci strategie firmy.

Práce je rozdělena do tří částí: Teoretická, metodologická a praktická část. V první části definuji a rozeberu hlavní pojmy. Na tyto informace navážu v další části práce, kde představím subjekt, popíši jeho fungování a navrhnou zlepšení. Na závěr provedu procesní analýzu subjektu a zhodnotím její výsledek.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Podnikové procesy

S pojmem proces se setkal každý z nás. Procesem je míněn každý souhrn činností přetvářející souhrn vstupů do souhrnu výstupů, u těchto procesů jsou využívány zdroje, a to materiální, finanční, lidské a znalostní. Takovým procesem je tedy například i čekání na odbavení na letišti, kde proces začíná zařazením do fronty a končí odevzdáním zavazadla a opuštěním odbavovací haly.

„Management podpůrných procesů představuje jednu z významných manažerských aktivit, jejíž kvalita ovlivňuje do značné míry výsledky i efektivnost generického hodnotového řetězce jako celku a to v hospodářské sféře, veřejné správě, ale i nepodnikatelské sféře.“¹

Ve firemní praxi je procesem myšlen soubor činností, které lze charakterizovat: vstupem, výstupem, náklady na proces, časem potřebným k realizaci procesu, vnitřní organizační strukturou a vlastníkem procesu.

„Příklady podnikových procesů mohou být: dodávání zakázkového oblečení zásilkovými společnostmi, vývoj zcela nového produktu, stavba nového domu, apod.“²

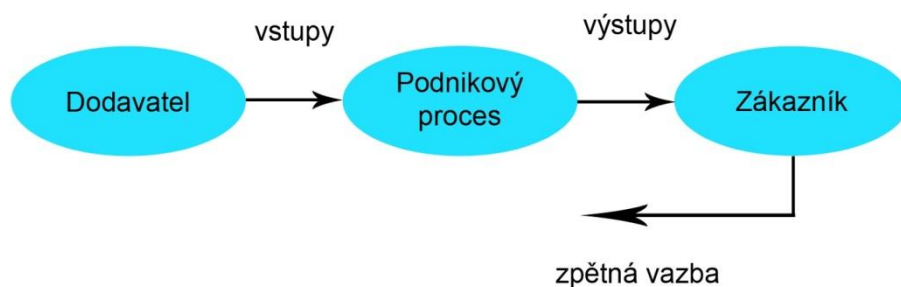
Ačkoliv mnohé firmy nepovažují procesní management za důležitý prvek strategie firmy, aby organizace splňovala nároky, které jsou na ni kladeny v dnešní době, musí změnit především pojetí podstaty svého fungování: Za základ musí být považovány podnikové procesy, jako soubor činností, které vyžadují vstup a tvoří výstup a přináší přidanou hodnotu pro zákazníka. Bez managementu procesů se v 21. století neobejde žádná firma, kvalitní procesní řízení značně šetří náklady i čas při řízení organizace.

„Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu.“³

¹ VYSKOČIL, V., KUDA, F., *Management podpůrných procesů: facility management*, s. 13

² ŘEPA, V., *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*, s. 15

³ ŘEPA, V., *tamtéž*, s. 15



Obrázek 1 Schéma podnikového procesu (Zdroj: vlastní)

1.1.1 Zlepšování podnikových procesů

Podniky, které chtějí nabízet svým zákazníkům lepší produkty a ceny, se neustále musí snažit o zlepšování svých procesů. Pokud firmy nenabídnou zákazníkovi to, co žádá, zákazník může odejít k jiné konkurenční firmě. Důležité je porozumět stávajícímu procesu, z čehož přirozeně vyplynou podněty pro jeho zlepšení.

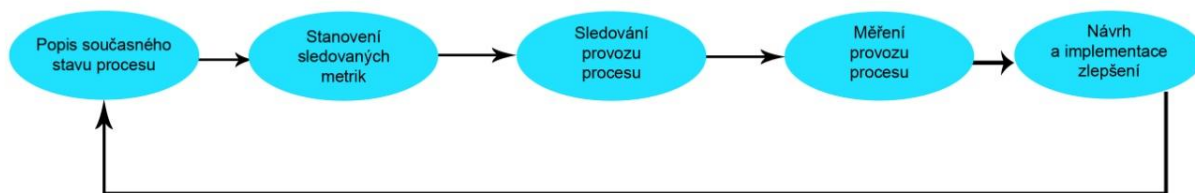
Ve 21. století se svět mění velmi rychle. Pro firmy je velmi důležité brát v potaz faktory, jako jsou nové technologie a otevření světových trhů a v rámci konkurenceschopnosti jim přizpůsobit podnikové procesy. Zatímco dříve bylo zákazníků dostatek, dnes je trh nasycen, proto se firmy musí čím dál více snažit přizpůsobovat potřebám zákazníka.

„Zatímco dříve byla rozhodující práce dělníků, a tím i organizace jejich práce, dnes je rozhodující práce průzkumníků trhu, marketingových specialistů či obchodníků.“⁴

Pro zákazníka není už rozhodující pouze cena výrobku, ale například kvalita nebo variabilita provedení, nebo služby s výrobkem spojené.

Na základě výše uvedených nároků firmy začínají procesy chápat účelově (jsou tu proto, aby vstupy byly zpracovány na výstupy) a vždy ve vazbě na zákazníka. Procesy tedy tvoří základ organizace, ostatní už je jen od procesů odvozeno.

⁴ ŘEPA, V., *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*, s. 16



Obrázek 2 Průběžné zlepšování procesu (Zdroj: vlastní)

1.1.2 Management jako vykonavatel procesu

„Realizace každé změny v organizaci musí mít svého vůdce. Vůdce vyvolává změnu a realizuje. V tradičně organizované společnosti je vůdce vždy nadřizený.“⁵

Ten má pravomoc k určení toho, co se bude dělat a je tedy svým postavením předurčen k realizaci změny. Ve firmě se úloze strategického plánování věnuje manažer ve vrcholovém managementu společnosti.

Manažer se podílí na vedení firmy, a to na úrovni: strategické, taktické a operativní.

Procesy se dělí dle důležitosti na tyto kategorie:

- **hlavní procesy**, které přímo zajišťují plnění poslání, tj. důvod existence organizace,
- **řídící procesy**, které vytváří podmínky pro fungování všech ostatních procesů,
- **podpůrné procesy**, které zabezpečují chod organizace.

Možnosti změny v organizaci jsou omezeny především schopnostmi řídicích pracovníků. Jelikož je potřeba změny nutnou základní vlastností společnosti, vůdcem společnosti musí být ten, kdo má ke změně nejbližší, je mu vlastní a má potřebné schopnosti změnu realizovat.

Obecně musí mít řízení společnosti projektový charakter, to znamená, že firmu řídíme pomocí jednotlivých projektů. Takovýto projekt je jasně časově definovaný, má jasně daný čas, rozpočet, možnosti zdrojů a i případnou rizikovost. Nutná je také přesná analýza rizik a upřesňování cílů v průběhu prací. Projekty v souvislosti s procesním řízením jsou předmětem samostatné kapitoly 1.1.4.

⁵ ŘEPA, V., *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*, s. 28

1.1.3 Lidé v organizaci jako součást procesu

Nejen manažeři, ale také ostatní lidé v organizaci, se musí chovat a myslet jinak, než tomu bylo dříve. Změny se musí realizovat jako jeden celek a úplně, což zahrnuje právě synergii všech zainteresovaných článků procesu, včetně například zaměstnanců na výrobní lince.

„Vzhledem ke komplexnosti změny hovoříme v této souvislosti o *kultuře organizace*, přičemž fakt, že všechny změny musí být realizovány jako jeden celek naráz, bývá označován jako potřeba *dozrání ke změně*“⁶

1.1.4 Projektové řízení procesu

Nejdůležitější částí procesu je studium přípravy a plánování. Dalšími důležitými prvky jsou potom analýza předmětu činnosti firmy a trhu, analýza současného stavu firmy a získání podpory od vrcholového vedení. Plánování projektu dokonce mnohdy zabere až celé dvě třetiny samotného projektu.

„Nejdůležitější činnosti, které je potřeba provést v počátku projektu jsou:

- zajištění podpory vrcholovým vedením,
- rozšíření vědomí potřeby změny v organizaci,
- jasné určení rozsahu a hranic projektu,
- stanovení měřitelných cílů projektu,
- výběr členů týmu,
- vyškolení týmu.“⁷

Cílem projektu je navázat na celkové strategické směřování společnosti. Projekt musí být schopen demonstrovat provázání činností z hlediska finančního, služeb zákazníkům, personálního a také z celkové vize organizace. Pro celý procesní projekt je nutné použít správnou metodiku, kterou si popíšeme v práci v kapitole 2. Existuje řada metodik, kdy každá se hodí pro jiný typ konkrétního projektu, jsou vždy ovlivněny situací a samotnou kulturou organizace. Pro tuto firmu jsem použila CMM – model zralosti procesů subjektu.

⁶ ŘEPA, V., *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*, s. 26

⁷ ŘEPA, V., *tamtéž*, s. 28

Fáze projektu jsou:

- příprava a zahájení projektu,
- analýzy,
- design,
- schválení,
- implementace,
- následné činnosti.

1.1.5 Podnikové procesy jako součást strategie firmy

Nejdůležitějším úkolem top managementu je stanovení strategie organizace. Manažer by se vždy měl řídit tím, že nesplnitelné úkoly neexistují. V dnešním superturbulentním světě musí mít manažer mnoho znalostí – z oblasti makroekonomie, mikroekonomie, musí znát předpisy o životním prostředí, nejnovější vědecké poznatky, vykonavatelnost práva, z dalších oblastí musí ovládat například řízení lidských zdrojů, logistiku, a v neposlední řadě se musí velmi dobře starat o své zaměstnance.

Úkolem strategie je připravit podnik na budoucnost, tzv. chaos spojit s řízením procesů a disciplínou, musíme umět předvídat budoucnost a analýzou minulosti musíme zabránit strategickému překvapení a strategické pasti.

Hlavním rozdílem mezi strategickým a operativním řízením:

- operativní - známé prostředí a pravidla (může zpracovat PC),
- strategické - neznámo, nejistota (zpracuje jen člověk).

„Řízení operativních problémů je relativně jednoduché. Rozhoduje se na základě informací o omezeném počtu faktorů, které toto rozhodnutí ovlivňují. Např. rozhodnutí o operativním plánu výroby je založeno na informacích o kapacitách, stavech zásob materiálu, rozpracovanosti a hotových výrobců, počtu pracovníků, o technologických postupech a normách. Tyto informace jsou v okamžiku sestavení operativního plánu známy.“⁸

⁸ SOUČEK, Z., *Strategické řízení*, s. 4

„Zcela jinak je tomu u strategických rozhodnutí a strategických procesů. Strategické procesy jsou procesy, které zásadním způsobem mění chování firmy a výrazně, obvykle dlouhodobě, ovlivňují její vývoj. Vznikají na základě strategických rozhodnutí.“⁹

Strategické řízení musí být založeno na několika principech, jako je princip strategického myšlení, princip variantnosti, princip permanentnosti, princip tvůrčího přístupu, apod..

1.1.6 Obsah strategie

Strategie musí mít svou misi neboli poslání. Vzpomeňme například na Tomáše Baťu a jeho heslo „Obujeme svět“, nebo například Henriho Forda, který prohlásil „Před každým americkým domem bude auto“. A že to na tu dobu byla odvážná tvrzení. Bez mise by se žádná úspěšná strategie neobešla.

Dalším bodem strategie je vize - čím chci být, čím se chci zabývat. Zde klademe velký důraz na poptávku – zákazníky, trh - oblast působení, trh práce - kdo pro mě bude pracovat, specifickou přednost - jsme odlišní od jiných, máme něco unikátního. Ve vizi se obvykle propojují myšlenky, které by se obvykle nespojily. Například boty napojené na aplikaci, apod..

Dalším bodem strategie je cíl - čeho chci dosáhnout (ekonomický cíl, humánní).

Posledním bodem jsou potom samotné strategické operace - co dělám, operace a procesy, které budou provedeny.

1.1.7 Strategické plánování jako důležitý krok při projekci procesu

Jak už jsem uvedla v části práce o projektovém řízení procesů, pro úspěch zavedení procesů je bezesporu nutné plánování, které zahrnuje velmi cennou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Management nám nabízí hodně nástrojů, které se tímto zabývají. Já zde popíši tzv. „SWOT analýzu prof. Humphreyho,“¹⁰ díky které odhalujeme silné a slabé stránky podniku.

⁹ SOUČEK, Z., *Strategické řízení*, s. 4

¹⁰ GRASSEOVÁ, M., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, s. 50

„SWOT analýza se obvykle zobrazuje pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení) a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategie pro další rozvoj organizace. Na základě tohoto vodítka je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí - obecné cíle (záměry), formulovat konkrétní cíle (specifické) a úkoly pro jejich naplnění – viz účel SWOT analýzy.“¹¹

Pojem SWOT je složen ze čtyř anglických slov:

Strengths = silné stránky

Weaknesses = slabé stránky

Opportunities = příležitost

Threats = hrozby

SWOT analýza je tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Uplatnění analýzy je jak ve firemní kultuře, tak při samotné manažerské práci.



Obrázek 3 Co je to SWOT analýza (Zdroj: vlastní)

¹¹ GRASSEOVÁ, M., *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*, s. 50

Každý podnik má své silné a slabé stránky. Silnými stránkami je to, co podnik dělá lépe než jiní, kde dosahuje lepších výsledků než konkurence. Má úspěchy tam, kde ostatní podniky neuspěly. Opakem jsou slabé stránky podniku. Ke zformulování strategie podniku je naprosto nezbytné poznat, které jsou jeho silné a slabé stránky.

Analýza okolí a analýza silných a slabých stránek musí být provedena tak, aby top managementu podniku poskytla dostatek informací potřebných k formulaci strategie podniku.

„Ve všech částech strategie je vždy nutné okolní realitu ukázat tak, jaká skutečně je. Kolektiv pracovníků si musí uvědomit tvrdou realitu, která jej očekává i náročnost budoucích úkolů.“¹²

Vedle analýzy silných a slabých stránek podniku i okolí je důležitá analýza regionu, právního a ekonomického systému. Jen dobře provedená analýza poskytuje managementu podniku dostatek informací o makrookolí i mikrookolí.

1.2 Facility management

Definice Facility managementu podle IFMA zní: „Facility management je profese, která zahrnuje více disciplín, pro zajištění budovaného prostředí v integraci lidí, místa, procesů a technologií.“¹³

Facility management je relativně velice nový obor, který však existuje ve své jednoduché podobě již velmi dlouho. Vyvinul se z oblasti, která je známá pod názvem správa budovy, správa majetku nebo hospodářská správa. Toto jsou činnosti, které tvoří pomyslný základ nového oboru Facility management. Vlastní předmět tohoto oboru je již dnes významně širší a kromě technické oblasti správy majetků zasahuje do mnoha každodenních oblastí nás všech. Rozšířila se především a do oblastí přímé podpory zaměstnanců, zajišťování jejich podpory a služeb, které nezbytně potřebují pro výkon své práce.

¹² SOUČEK, Z., *Strategické řízení*, s. 40

¹³ ASSOCIATION, INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT

Cíl facility managementu je posílení těch procesů v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace. Snaží se tedy optimalizovat procesy ve firmě tak, aby rostl její ekonomický potenciál a zajistila si trvale udržitelný rozvoj. Pro firmu je nejdůležitější optimalizace nákladů tak, aby byla přijatelná pro pracovníky, splňovala platnou legislativu a byla ekologicky a především ekonomicky efektivní.

Stejně tak jako v jiných oblastech managementu, je pro facility manažera důležité, aby byl zejména týmový hráč, uměl podporovat svůj kolektiv a správně jej motivovat. Musí být také schopný organizačně a musí umět vyhodnotit, co je v dané situaci pro firmu nejoptimálnější řešení.

1.2.1 Facility manažer

„Facility manažer je osobou, která nese zodpovědnost za řízení procesu provádění podpůrných služeb způsobem, který zajistí účelné efektivní plnění společenského poslání organizace. Aby každý facility manažer mohl dostát své zodpovědnosti, musí k tomu mít potřebné profesní způsobilosti, jejichž soubor má tři skladební složky – technickou, humanitní a koncepční.“¹⁴

„Do souhrnu znalostí a kompetencí v rámci řízení podpůrných procesů bychom mohli začlenit např.:

- zdravý rozum,
- zobecněnou osobní zkušenost,
- kreativnost a nápaditost,
- vzdělání,
- znalost zprostředkovanou technologicky (přes internet),
- testování (zkušebnictví),
- experimentování, rozvoj FM.“¹⁵

¹⁴ VYSKOČIL, V., KUDA, F., *Management podpůrných procesů: facility management*, s. 83

¹⁵ VYSKOČIL, V., KUDA, F., *tamtéž*, s. 83

1.2.2 Základní role facility manažera při vedení pracovníků své firmy

„Facility manažeři dnešních organizací poskytujících služby plně odpovídají za výsledky jejich společenského působení, přičemž jejich úkoly lze charakterizovat takto:

- dosáhnout plánovaných cílů při co nejnižších nákladech,
- zajistit nezbytnou konkurenceschopnost firmy,
- prosadit účelnost a efektivitu v provádění všech aktivit firmy.“¹⁶

Facility manažer se musí vyznat v jím řízené oblasti podpůrných činností, dále je pro něj stejně jako pro všechny manažery na libovolné úrovni pyramidy, důležitá schopnost jednat s lidmi. Ve vztahu ke svým spolupracovníkům musí facility manažer zastávat několik vzájemně odlišných rolí, jejichž sestava je představena schematicky v tabulce číslo 1.

Tabulka 1, Role facility manažera, zdroj: srovnej VYSKOČIL, Vlastimil K. a František KUDA. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2., s. 88.

| Činnost | Role | Znalost | Obsah |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|--|
| informovat | kouč | kognitivní přístupy | vyhledávat relevantní informace rozšiřovat adekvátní informace být mluvčím skupiny |
| ovlivňovat chování kolektivu | leader | osobní charisma | být vzorem chování definovat normy a hodnoty řešit interní konflikty |
| rozhodovat | stratég politik | podnikatelské myšlení | přidělovat úkoly stanovit cíle odměňovat – trestat vyjednávat |

Facility manažer musí uplatnit své kognitivní schopnosti a působit jako kouč, využívat osobní charisma ve své roli leadera celého teamu a umět se opírat o své strategické myšlení jako politik a stratég.

¹⁶ VYSKOČIL, V., KUDA, F., *Management podpůrných procesů: facility management*, s. 87

1.2.3 Náplň práce Facility manažera

Malý podnik

V malé společnosti zastává většinou jedna osoba několik funkcí. Role facility manažera zde znamená především:

- včasné zajištění podkladů pro firmy, s nimiž v rámci outsourcingu společnost spolupracuje,
- kontrola plnění povinností zaměstnanci,
- průzkum trhu v rámci zajištění dobré kvality provedených služeb a optimalizace nákladů,
- optimalizace nákladů procesů například díky doublesourcingu,
- zajištění dalších smluvních vztahů – např. smluvní lékař,
- a jiné – sledování provozní doby lékaře, alespoň okrajové sledování platné legislativy.

Díky tomu, že má tato osoba většinou všechny údaje o zaměstnancích po ruce ve své kanceláři, není problém si všechny procesy kvalitně kontrolovat.

Velký podnik

Ve větších firmách se manažeri dělí na dvě základní kategorie: interní a externí facility manažery.

Kompetence interního facility manažera

Interní Facility manažer zde funguje především jako řídicí pracovník. Jeho hlavní náplní práce je vytvářet novou strategii při vykonávání podpůrných procesů ve firmě. K tomu využívá strategické nástroje, jako jsou všechny informace o prostorách a technologii ve firmě a poté také zmapované potřeby všech procesů a osob.

Kompetence externího facility manažera

Externí Facility manažer odpovídá především za provozní plánování koordinace subdodávek potřebných pro provoz. Jinak řečeno, mapuje trh a hledá optimální řešení podpůrných procesů. Vyhodnocení potom předává pomocí reportu internímu facility manažerovi.

1.2.4 Facility management jako nástroj řízení firmy

Celý proces „facility managementu“ spočívá v provázanosti vrcholového managementu se svými zaměstnanci a ne jen v oblasti osob, které proces provádí, jak by se mohlo zdánlivě zdát. Jak už bylo popsáno v předchozích kapitolách, samotná strategie firmy je v kompetenci top managementu. Proces, který vznikl na popud vrcholového manažera jako potřeba změny ve firmě, jde potom postupnými kroky v kompetenčním modelu směrem dolů – čili prakticky od ředitele firmy až po zámečníka na lince.

Management střední linie získá informaci o potřebě změny procesu, a dále má pak volnou ruku při přípravě samotného projektu. Pro ten si začne sbírat a analyzovat data a dále plánovat celý proces. Z uvedených dat vyplyne, jakým směrem se vydáme. V rámci podpůrných procesů následně může zlepšit proces prostřednictvím svých zdrojů a zaměstnanců, anebo se obrátit na firmu, která mu tento proces zajistí. Zajištění procesu jinou organizací se nazývá outsourcing.

1.3 Outsourcing

Outsourcing (outside resource using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi *dělej nebo nakup*.

„Slovo outsourcing lze také chápat jako složeninu nikoliv tří, ale dvou částí – out a sourcing. Při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje.“¹⁷

Outsourcing je forma spolupráce společnosti s jinou organizací, kdy v rámci facility managementu vyčlení a svěří určitou činnost jiné společnosti, čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je údržba, úklid, doprava či správa počítačů. Outsourcing má především vést ke snížení nákladů anebo k soustředění na hlavní činnosti firmy v zájmu její konkurenceschopnosti.

¹⁷ VYSKOČIL, V., KUDA, F., *Management podpůrných procesů: facility management*, s. 53

Jde-li podnik cestou outsourcingu, narazí na řadu otázek, jako jsou například: které oblasti nebo činnosti je možné vytěsnit, aniž by se podnik stal závislým na externích dodavatelích, nebo jaké činnosti je nejvhodnější vytěsnit s ohledem na celkové ekonomické efekty.

„Pokud je transakce realizována firmami v rámci jednoho státu, hovoříme o domácím outsourcingu, v opačném případě o outsourcingu zahraničním, přeshraničním nebo mezinárodním.“¹⁸

1.3.1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody outsourcingu

- nové technologie bez vedlejších nákladů,
- odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení,
- rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic,
- přísun peněz.

Nevýhody outsourcingu

- nízká operabilita,
- nevratnost rozhodnutí,
- nutnost řízení vztahu,
- rizika zadavatele (nízká úroveň služby, možnost krachu poskytovatele),
- nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik.

Outsourcing se nehodí pro všechny typy procesů. Je vždy na zvážení organizace, jaké podpůrné procesy zadá externí firmě. Velkým rizikem je totiž především únik cenných informací a znalostí, které v budoucnu budou představovat hlavní devizu firem. Na druhou stranu outsourcing vede ke snížení nákladů a firma se také může soustředit na svou hlavní činnost, což je v zájmu její konkurenceschopnosti.

¹⁸ VYSKOČIL, V., KUDA, F., *Management podpůrných procesů: facility management*, s. 55

2 METODOLOGICKÁ ČÁST

2.1 *Procesní analýza*

Analýza je jedním z kroků na cestě k dosažení předem daných cílů, což je v našem případě zavedení a realizace procesního řízení v organizaci. Díky analýze můžeme zjistit příčiny nedostatků v procesech organizace. Zahrnuje metody, které nám umožňují analyzovat popsané procesy z různých pohledů.

Výchozím předpokladem pro analýzu je charakteristika procesů. Vyhodnocení informací je jednou z nejsložitějších činností. Mělo by tvořit reálný obraz skutečnosti a vytvořit předpoklady pro přijetí následujících opatření pro odstranění zjištěných nedostatků.

„U analyzovaného subprocessu analyzujeme procesní nedostatky. U analyzované činnosti posuzujeme, zda je nutné činnost provádět a nelze ji zrušit či provést jiným způsobem, zda je nutné ji uskutečnit ve stanoveném sledu činností v rámci subprocessu a zda ji nelze přesunout do jiné sekvence, anebo ji provést v jiný časem někým jiným.“¹⁹

Dále pomocí procesu prověřujeme správnost návrhu popisu procesních nedostatků, analyzujeme procesní nedostatky, projednáváme návrh nového popisu procesních nedostatků a zpracováváme záznam o provedení analýzy procesu.

Některé z druhů procesní analýzy jsou například: analýza procesu a jeho vnitřní logiky, analýza přidané hodnoty, analýza očekávání zákazníků, analýza rizik apod. Souhrn výsledků analýzy je vhodné shrnout do tabulky. V tabulce se odráží především stav procesu, jeho důležitost a potenciál.

Pro zpracování, vyhotovení a interpretaci procesní analýzy byla vytvořena řada obecných modelů, které umožňují aplikaci na konkrétní problematiku. Mezi nejznámější a nejvíce používané modely procesní analýzy patří CAF, EFQM, BSC nebo CMMI.

¹⁹ GRASSEOVÁ, M., *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*, s. 133

2.2 Zralostní model CMMI

Tento obecný model pro vyhodnocení procesů se používá pro mnohé účely, přičemž jedním z nich je procesní řízení. Tento model byl zveřejněn v roce 1991 pod názvem Capability Maturity Model Integration (CMMI). Zpočátku byl tento model využíván pro ohodnocení vyspělosti procesů pro vývoj softwaru. V současné době je CMM využíván jako široce rozšířený standard pro měření vyspělosti všech procesů v organizaci.

Stupňovitý model CMM definuje 4 úrovně zralosti:

„1. stupeň – Základní úroveň

Je charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny organizace, které nemají své procesy definovány a formalizovány. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností organizace je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

2. stupeň – Rozvojová úroveň

Tato úroveň představuje standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř organizace. Definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících. Vedení organizace přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám organizace.

3. stupeň – Progresivní úroveň

Tato úroveň je charakterizována tím, že jsou stanovena kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů. Je prováděno shromažďování a následná analýza reálných dat popisující průběh procesů. Vedení organizace provádí měření úspěšnosti stanovených postupů a určuje závažnost vzniklých problémů.

4. stupeň – Dobrá praxe

Tato úroveň je charakterizována průběžným zdokonalováním procesů uvnitř organizace. Organizace na tomto stupni vyspělosti je schopna předvídat efekty potenciálních změn vyvolaných úpravami standardních procesů.²⁰

²⁰ RÖSSLER, M., *Procesní analýzy VŠ, VOŠ a v.v.i.*, s. 69

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 *Představení subjektu*

Subjektem je veřejná obchodní společnost, jejíž vlastníci jsou dvě fyzické osoby, podnikající na základě živnostenského oprávnění. S podnikáním v oblasti dřevozpracovatelského průmyslu tento subjekt začal v roce 1991, kdy v rámci privatizace zakoupil tehdejší Výzkumný a vývojový ústav dřevařský a založil tuto společnost.

Společnost je významný výrobce a prodejce dřevoobráběcích strojů a nástrojů na českém trhu. Zaměřuje se především na dodávky technologických celků pro výrobu oken a dveří. Zákazníci této firmy jsou nejvýznamnější výrobci oken a dveří v České republice. Zároveň společnost také exportuje kompletní technologie do zahraničí a to především na Slovensko nebo do Polska.

3.2 *Fungování subjektu*

3.2.1 Hlavní procesy

Hlavní procesy ve společnosti jsou soustředěny do kompetence vlastníků, kteří nosí vše v hlavě a nic nevidují. Toto není příliš optimální řešení, a proto zde vzniká postupná tendence o popsání procesů a vazby mezi nimi. Výhodou nastavení procesů je to, že se *know how* několika lidí přenesou na papír a stane se tak na nich nezávislé.

Hlavními strategickými body společnosti je optimalizace nákladů, uspokojování potřeb zákazníků a trvale udržitelný rozvoj firmy. Procesy s tímto spojené jsou například správa budov a alokace zdrojů na základě výkazů z předchozích let.

Malá firma je bohužel omezena několika aspekty, které větší firmy nemusí řešit. Je to především nedostatkem volného času potřebného pro zpracování těchto procesů a potom také zdroji, kterými disponuje. Z tohoto důvodu se velmi často stává, že jsou některé strategické body odsunuty jako nedůležité nebo částečně přeneseny do řídicích procesů. Z toho vyplývá, že se hlavní procesy mnohdy stávají částečně závislými na procesech řídicích.

3.2.2 Řídící procesy

Za řídicí procesy považujeme ty procesy, které jsou vykonávány na střední úrovni řízení, tuto činnost ve společnosti vykonává několik vedoucích pracovníků. Tito vedoucí pracovníci jsou zcela odkázáni na fungování podpůrných procesů. Pokud tyto nejsou vykonány kvalitně, řídicí procesy jsou tímto brzděny a klesá výkon pracovníků i jejich motivace.

3.2.3 Podpůrné procesy

Podpůrnými procesy máme na mysli ty procesy, které zajišťují plynulý chod a podporu procesů probíhající na vyšší úrovni. Postupným popsáním předchozích procesů jsme si ukázali skutečnost, že jsou všechny procesy umístěné na dolní pozici pomyslné pyramidy velice důležité pro fungování procesů nad nimi. Tuto skutečnost si mnohé firmy neuvědomují, a ani zde v této konkrétní společnosti, jak si ukážeme na několika praktických příkladech dále, nejsou podpůrné procesy prováděny kvalitně. Na několika příkladech si popíšeme současný stav těchto procesů a návrh na jejich vylepšení.

3.3 *Popis vybraných procesů*

3.3.1 Informační systém zakázek

Počáteční stav procesu:

Společnost nemá zavedený informační systém zakázek, který by evidoval jednotlivé odběratelské a dodavatelské položky z pohledu času objednání, přijetí, evidence pracovníka odpovědného za předání a podobně. Dochází k tomu, že výrobní oddělení neví, v jaké fázi se nachází objednávka, kdy budou díly dodané a nemůže tak efektivně plánovat výrobu. V některých případech, kdy dodavatelskou položku převezme přímo mistr výroby, se může stát, že dodavatelská faktura nedorazí na ekonomické oddělení a podobně. V případě odběratelských položek není zaveden systém potvrzení objednávek, obchodní oddělení nemá přesný čas dodání položek od externích dodavatelů apod..

Řízení procesu:

Sestavila jsem jednoduchou tabulku, která bude sdílena na firemní síti. Všichni vedoucí zaměstnanci se tak můžou seznámit s aktuálním stavem odběratelských a dodavatelských položek.

Tabulka 2 Informační systém dodavatelských položek (Zdroj: vlastní)

| Název položky | Dodavatel | Objednáno dne | Potvrzení objednávky | Dodání položky | Položka předána do výroby | Faktura předána do účtárny |
|-------------------------|-----------|---------------|----------------------|----------------|---------------------------|----------------------------|
| Profil 12.55.32. | Firma ABC | 1.11.2015 | 3.11.2015 | 7.11.2015 | 7.11.2015 | 7.11.2015 |
| Tyč 1.55.4 | Firma DEF | 3.11.2015 | 5.11.2015 | - | - | - |

Tabulka 3 Informační systém odběratelských položek (Zdroj: vlastní)

| Název položky | Odběratel | Objednáno dne | Potvrzení objednávky dodavatelem | Potvrzení objednávky naší firmou | Dodání položky | Položka zaslána | Fakturováno |
|--------------------------|-----------|---------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------|-----------------|-------------|
| Nanášečka lepidla | Firma GHI | 1.11.2015 | 3.11.2015 | 3.11.2015 | 7.11.2015 | 8.11. 2015 | 8.11. 2015 |
| Dráha naší výroby | Firma JKL | 3.11.2015 | - | 3.11.2015 | - | - | - |

3.3.2 Kompetenční model firmy

Počáteční stav procesu:

Organizace firmy je nejen složitá, ale také nákladná. Objednávky dílů jsou zajišťovány obchodním oddělením i zásobováním. Dodací listy a faktury jsou evidovány jak na účetním oddělení, tak ve skladu. Obě tyto oddělení jsou navíc na dvou různých budovách, dochází tak ke zpoždění při předávání faktur apod.. Cílem je snížit náklady díky sloučení pracovních pozic, přestěhování skladového účetnictví na budovu, kde má kancelář mistr výroby a další účetní, dále zjednodušení informačního systému odběratelských a dodavatelských položek - kompetence se převede na jednoho člověka.

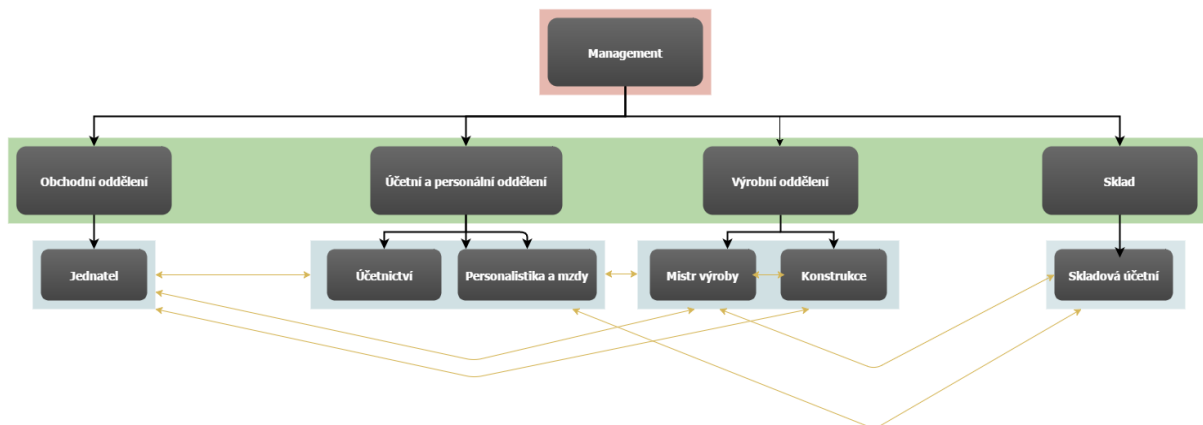


Diagram č. 1 Starý kompetenční model firmy (Zdroj: vlastní)

Z obrázku je patrné, jak složitá je organizační struktura. Mistr výroby je přetížen komunikací s odděleními, prakticky to pro něj znamená, že celý den přebíhá z pracoviště na pracoviště. Dále pak také může dojít k úniku důležitých účetních informací, jelikož účetní nemá kontrolu nad všemi položkami, některé z nich obstarává pouze mistr se skladovou účetní. Pozitivní aspekt této struktury je controlling prováděný jednatelem. Ten provádí dohled nad účetní kanceláří a tím pádem i skladem, prakticky mu projde rukama každá faktura, která se dostane do firmy.

Řízení procesu:

Můj návrh nové organizační struktury počítá s tím, že se veškerá agenda spojená s dodavatelskými fakturami přesune na účetní a personální oddělení. Jednatel bude poskytovat důležité informace do konstrukce, které bude dále spolupracovat s mistrem výroby. Mistrovi ubude starostí s agendou a bude se moci zaměřit na kvalitu konstrukčních návrhů i samotného provedení - místo se čtyřmi odděleními nyní bude muset komunikovat pouze se dvěma. Přiřazení skladového účetnictví pod účetní a personální oddělení také sníží náklady na tisk dokumentů, provoz kanceláře a v neposlední řadě náklady na pracovníka, jelikož sloučím dvě pozice, které nejsou plně vytížené na jednu.

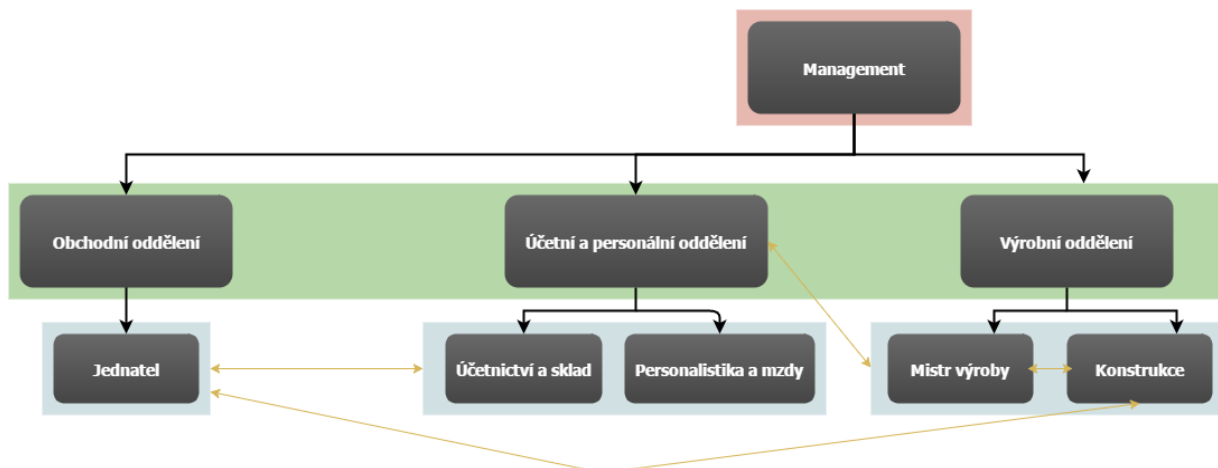


Diagram č. 2 Nový kompetenční model firmy (Zdroj: vlastní)

3.3.3 Směrnice společnosti

Počáteční stav procesu:

Stav procesů na oddělení personalistiky není optimální. Veškeré procesy fungují spíše samostatně a neorganizovaně, veškeré podklady jsou ručně psané a nejsou doplněny o potřebné informace, jako jsou kontakty na různá pracoviště, termíny školení a podobně. Snaha zoptimalizovat procesy naráží na několik problémů. V první řadě není ve společnosti zaměstnanec s právním vzděláním a dohledávání právních předpisů a příprava směrnic je časově velmi náročná. Společnost nedisponuje dostatečnými prostředky pro vznik nového pracovního místa zaměstnance s právním vzděláním.



Obrázek č. 4 Výchozí stav dokumentace při řízení BOZP a PO (Zdroj: vlastní)

Řízení procesu:

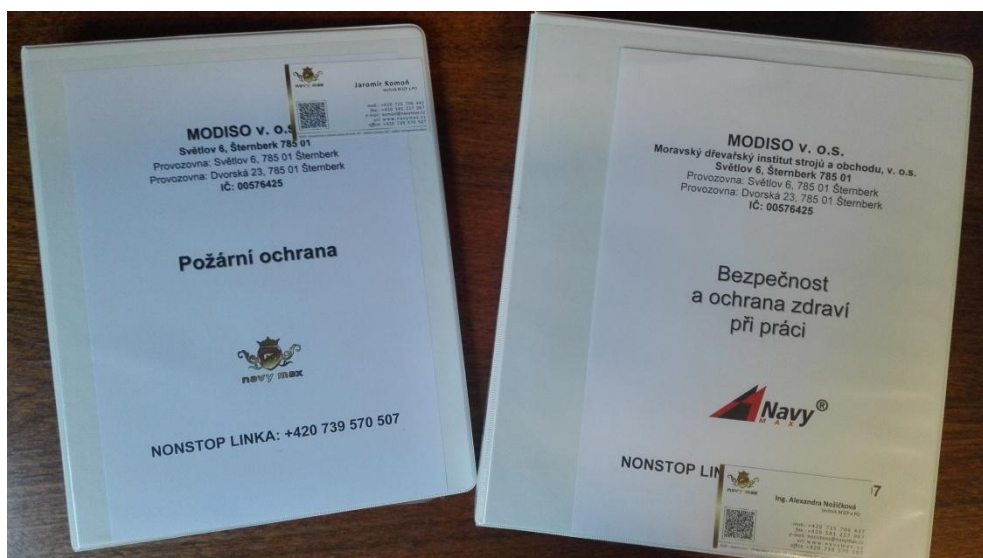
V dané situaci se jeví jako optimální zajistit pro řízení BOZP a PO outsourcing.

Zadáním činnosti pro spolupracující firmu bylo vypracování směrnic korespondující s platnou legislativou a zajištění pravidelného školení zaměstnanců v oblasti BOZP a PO. Na základě stanovených kritérií byla vybrána firma, která společnosti na základě smlouvy bude provádět odborný dohled nad procesy při řízení BOZP a PO.

Spolupracující firma vypracovala směrnice, jež obsahují v oblasti BOZP například:

- Základní směrnice BOZP
- Návrh kategorizace prací a pracovní lékařská péče
- Vybraná, posouzená a zhodnocená rizika
- Plán první pomoci
- Dopravně provozní řád
- Provozní řád skladu
- Používání elektrických spotřebičů
- a jiné

V oblasti PO byli zaměstnanci na operativní úrovni řízení seznámeni především s nutností provádění pravidelných revizí plynových a elektrických zařízení, zajištění odpovídajícího vybavení hasičskými přístroji a podobně.



Obrázek č. 5 Konečný stav dokumentace při řízení BOZP a PO (Zdroj: vlastní)

3.3.4 Odbytová logistika

Počáteční stav procesu:

Ve společnosti je odbytová logistika zabezpečována vlastními náklady, což je velmi nákladné na dopravu i personální zajištění.

Projektové řízení procesu:

Pro projekt použiji nejnižší stupeň outsourcingu logistiky, což je tzv. 2 PL, kdy zadavatelská firma objednává služby u specializovaných firem, v tomto případě dopravců. Kritéria pro výběr dopravce jsou jasně daná: spolehlivý, rychlý a náklady úměrné.

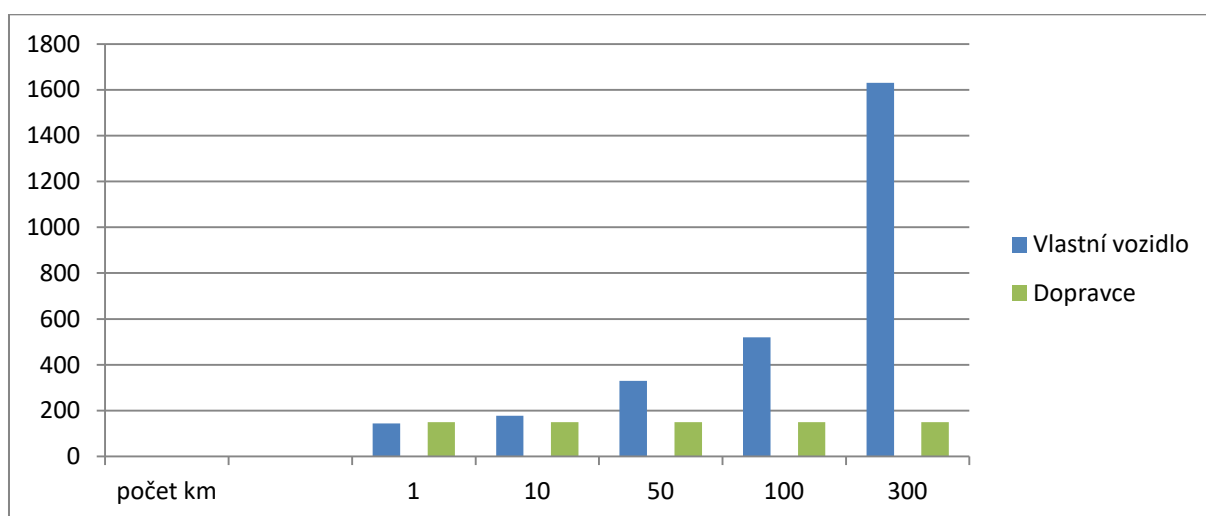
Společnost si zabezpečuje dopravu zásilek do 30 kg pomocí vlastních zaměstnanců a dopravních prostředků. V následující analýze vypočtu náklady na přepravu vozidlem nacházejícím se ve vozovém parku. Tyto hodnoty následně použiji jako podklad pro srovnání, kdy je výhodné použít vlastní vozidlo a kdy je naopak výhodné využít služeb logistického podniku. Pro výpočet budu vycházet ze základní náhrady za použití vozidla, která je pro rok 2016 stanovena na 3,80 Kč. Dále do nákladu zahrnu cestovné (ztrátu času na cestě), a stravné – což jsou náklady, které mi vznikají při zabezpečení přepravy vlastním zaměstnancem.

Tabulka č. 4 Provozní náklady vlastního vozidla (Zdroj: vlastní)

| počet km | náhrady za použití vozidla (Kč) | personální zajištění (Kč) | stravné (Kč) | náklady celkem (Kč) |
|------------|---------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------|
| 1 | 3,80 | 140,00 | | 143,80 |
| 10 | 38,00 | 140,00 | | 178,00 |
| 50 | 190,00 | 140,00 | | 190,00 |
| 100 | 380,00 | 140,00 | | 520,00 |
| 300 | 1 140,00 | 420,00 | 70,00 | 1 630,00 |

Tabulka č. 5 Náklady na dopravu zajištěnou dopravcem (Zdroj: vlastní)

| počet km | cena přepravy (Kč) | personální zajištění (Kč) | náklady celkem (Kč) |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|
| 1 | 80,00 | 50,00 | 150,00 |
| 10 | 80,00 | 50,00 | 150,00 |
| 50 | 80,00 | 50,00 | 150,00 |
| 100 | 80,00 | 50,00 | 150,00 |
| 300 | 80,00 | 50,00 | 150,00 |



Graf č. 1 Srovnání přepravy vlastní dopravou a dopravcem (Zdroj: vlastní)

Návrh řešení

Z uvedených tabulek vyplývá růstová tendence nákladů na kilometr vozidla vlastního parku. Použití vlastního vozidla se vyplatí maximálně v případě dojezdové vzdálenosti do 10 km. Podnik by měl v každém případě použít na delší vzdálenosti služby dopravce.

Harmonogram projektu

Celý projekt je naplánován na dobu tří měsíců. Zahrnuje rozhodnutí o outsourcingu logistiky, přípravu výběrového řízení, rozhodnutí o výběru dodavatele logistických služeb, dojednání konkrétních podmínek a následně prodej vlastních vozidel. Na závěr provedeme vyhodnocení celého systému.

Tabulka č. 6 Harmonogram projektu (Zdroj: vlastní)

| harmonogram | počet týdnů | měsíc |
|---|-------------|-------|
| rozhodnutí o outsourcingu logistiky | 0 | I |
| příprava a vypsání výběrového řízení / průzkum trhu logistických firem | 1 | I |
| rozhodnutí o výběru dodavatele logistických služeb | 1 | I |
| dojednání konkrétních podmínek a podpis smlouvy | 2 | I |
| prodej vlastních vozidel, převedení zaměstnanců (řidičů) na jinou práci | 4 | II |
| vyhodnocení nového systému | 4 | III |
| | 12 | |

Obsazení projektového týmu

Projekt počítá se zapojením logistického a personálního manažera. Rozhodnutí o outsourcingu a výběru dodavatele má v kompetenci obchodní ředitel.

Tabulka č. 7 Obsazení projektového týmu (Zdroj: vlastní)

| úkoly | zodpovědná osoba |
|---|------------------|
| rozhodnutí o outsourcingu logistiky | OŘ |
| příprava a vypsání výběrového řízení / průzkum trhu logistických firem | LM |
| rozhodnutí o výběru dodavatele logistických služeb | OŘ |
| dojednání konkrétních podmínek a podpis smlouvy | LM |
| prodej vlastních vozidel, převedení zaměstnanců (řidičů) na jinou práci | LM, PM |
| vyhodnocení nového systému | LM |
| OŘ - obchodní ředitel, | |
| LM - logistický manažer | |
| PM - personální manažer | |

Z výčtu podpurných procesů je patrné, že má společnost hodně slabých míst, o čemž se přesvědčíme v následující kompletní procesní analýze subjektu a modelu zralosti procesů subjektu.

3.4 Procesní analýza subjektu

Obsahem této kapitoly je výčet jednotlivých činností, které jsou v rámci společnosti prováděny. Činnosti jsou rozděleny podle povahy do několika skupin:

3.4.1 Administrativní činnosti

Obchodní oddělení

- Reakce na poptávky,
- Příprava podkladů pro konkrétní nabídku (cenová nabídka, technická dokumentace),
- Komunikace se zahraničními dodavateli (dodávky strojů, náhradních dílů).

Obchodní oddělení vede databázi firem, stávajícímu klientovi je vedena elektronická složka i papírový šanon, kde jsou základní informace a dokumenty o klientovi. Nový klient je zaveden do databáze firem a je mu přiděleno pořadové číslo, pomocí kterého se snadněji dohledává v kartotéce.

Samotné přijetí poptávky není evidováno, zpracování nabídky se věnuje jeden ze zástupců obchodního oddělení, následně je nabídka zaevidována do seznamu nabídek a odeslána. U některých zakázek je realizována návštěva klienta a zpracování technických detailů do nabídky. U rámcově menších nabídek není sledována reakce zákazníka.

Proces komunikace se zahraničními dodavateli je ve velké míře ovlivněn metodikami zahraničních firem. Objednávka strojů je vždy provedena písemně, u větších zakázek je připravena smlouva.

Zásobování

- Objednávka materiálu a sledování dodání

Objednávka materiálu je evidována v papírové formě v šanonu. V případě potřeby je snadno dohledatelná. Dodávka materiálu je pravidelně prověřovaná telefonicky či e-mailem. Zásoby jsou vedeny pomocí skladového účetnictví, každá odchylka je jasně viditelná, všechny příchozí materiál je přiřazen ke konkrétní zakázce. Spotřební věci, jako je vybavení

do kanceláří nebo hygienické potřeby, jsou nakupovány do zásoby, což vede ke snižování nákladů.

Ekonomické oddělení

- vypracování fakturace,
- shromažďování účetních dokladů,
- zajištění odchozích plateb, kontrola příchozích plateb.

Na základě provedené servisní práce či dodání zboží je vyhotoven protokol či dodací list, jako podklad pro fakturaci. Tuto činnost zpracovává obchodní oddělení jako výstup pro ekonomické oddělení. Proces vypracování fakturace je přesně definovaný zákonem o účetnictví. Kontrola odchozích a příchozích plateb je pravidelně kontrolována pomocí účetního programu. Zaměstnanci jsou pravidelně přeškolení z účetních znalostí. Kontrolu příchozích faktur provádí nadřízený pracovník, má tak přehled o každém dokladu, který vstupuje do účetnictví. Kontrolu samotného účetnictví potom provádí auditor, se kterým je navázána spolupráce formou outsourcingu.

3.4.2 Marketingové činnosti

Stávající zákazníci

- komunikace se zákazníky – osobní, telefonická nebo e-mailem,
- vytváření zákaznické sítě.

Ve firmě se dbá na kontakt se zákazníky, již od prvního telefonického kontaktu je obsluha telefonu milá a vstřícná, řeší aktivně problémy zákazníků. E-mailová komunikace je odbavována co nejrychleji. Zákazníkům je oznámena dodací lhůta a je zajištěno co nejrychlejší dodání zboží. Osobní kontakt se zákazníky je pro vedení společnosti velmi důležité, často jedná se zákazníky osobně.

V současné době není aktivně pracováno na vytváření zákaznické sítě. Jedním z podnětů marketingového oddělení je například zasílání pravidelného newsletteru. Prakticky se ale se zákazníky komunikuje až při samotném obchodu nebo při jejich aktivní poptávce.

Potenciální zákazníci

- správa webových stránek a sociálních sítí společnosti,
- konzultace s marketingovým poradcem.

Firma vedla sociální síť, ale bez většího efektu (cílová skupina nevlastní nebo aktivně nevyužívá facebook). Webové stránky jsou spíše pasivním zdrojem informací. Firma v současné době není v kontaktu s marketingovým poradcem, o marketingových nástrojích má jisté povědomí, ale aktivně je moc nevyužívá.

3.4.3 Manažerské činnosti

Zaměstnanci

- interní komunikace,
- motivace a systém odměn,
- průběžné vzdělávání.

Zaměstnanci nejsou příliš dobře informovaní a motivováni jasnou strategií a vizí firmy. Jsou pravidelně přeškolení v rámci nové legislativy i odborných znalostí. Jako motivační nástroj je používán čistě systém platových odměn, který neudrží dlouhodobou motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci jsou tak často demotivovaní. Nicméně plusem na pracovišti jsou dobré vztahy mezi jednotlivými pracovníky, firma netoleruje „problémové“ pracovníky a klade důraz na to, aby na pracovišti byla dobrá atmosféra.

Zákazníci

- příprava harmonogramu výroby a dodávky strojů,
- závěrečná komunikace se zákazníky (předávací protokol, fakturace, technická dokumentace).

Harmonogram výroby a dodávka strojů je pečlivě plánována. Důležité termíny jsou vždy odsouhlaseny písemně a evidované. Po každém dodání strojů je zhotoven předávací protokol, technická dokumentace ke stroji a pokyny k platbě zakázky.

3.4.4 Vlastní odborné činnosti

Výroba strojů

- vypracování technické dokumentace (projektová a výkresová dokumentace),
- příprava na výrobu (zajištění výkresové dokumentace, seznámení zaměstnanců s výkresovou dokumentací),
- výroba strojů a zařízení,
- péče o stroje a zařízení (údržba, čištění),
- archivace projektové dokumentace.

Technická dokumentace je pečlivě připravována dle konkrétního zadání zákazníka. Nadřízený pracovník následně seznámí zaměstnance s technickými požadavky. Zaměstnanci pracují na výrobě strojů, zatímco mistr výroby provádí technický dozor v průběhu celého procesu. Výroba je přesně normovaná dle technického zadání. Zaměstnanci jsou povinni stroje udržovat. Na strojích je prováděna pravidelná revize dle platného zákona o bezpečnosti práce. Projektová dokumentace je archivována jak elektronicky tak v papírové formě. Zaměstnanci jsou pravidelně proškoleni na legislativní změny i odborné znalosti.

Dodání strojů

- objednávka strojů a zařízení u zahraničních dodavatelů,
- servis prováděný na strojích po dobu záruky a po uplynutí záruční doby.

Komunikace se zahraničními dodavateli funguje bezproblémově. Je navázána spolupráce se spolehlivými dodavateli. Jsou realizované krátkodobé návštěvy u dodavatelů či jejich zákazníků. Zaměstnanci jsou proškoleni k práci na strojích zahraničních dodavatelů, z toho důvodu je možný bezproblémový a rychlý servisní zásah v případě poruchy.

3.5 CMMI – model zralosti procesů subjektu

Všechny výše popsané procesy jsou podle metodiky CMMI ohodnoceny stupněm 1 – 4. Spolu s hodnocením je uveden také zdůvodnění.

3.5.1 Administrativní činnosti

Obchodní oddělení

Proces č. 1 – Řízení poptávky a nabídky hodnocení: 2

Postup reakce na poptávky je částečně definován, neexistuje návod pro komunikaci, systém je spíše jen zaběhnutý. Celý systém by potřeboval zkvalitnit projektovým řízením poptávky a nabídky. Jedinou řízenou činností je zpracování podkladů pro fakturaci, které tvoří výstup obchodní činnosti a navazuje na procesy ekonomického oddělení.

Zásobování

Proces č. 2 – Tok zásobování hodnocení: 3

Proces zásobování je definovaný a kontrolovaný, sice papírovou formou, nicméně pro potřeby malé firmy je tento systém dostačující. Proces vedení skladu je přesně definovaný skladovým účetnictvím.

Ekonomické oddělení

Proces č. 3 – Ekonomické řízení hodnocení: 4

Proces je přesně definovaný zákonem o účetnictví. Kontrola procesů je prováděna externí firmou, která také zajišťuje pravidelné přeškolení a doporučuje a navrhuje pravidelné zlepšování procesů.

3.5.2 Marketingové činnosti

Stávající a potenciální zákazníci

Proces č. 4 – Reklamní aktivity hodnocení: 2

Marketingová strategie není jasně definována. Je kladen velký důraz na komunikaci se stávajícími zákazníky, celý proces ale funguje spíše intuitivně, není řízen.

3.5.3 Manažerské činnosti

Zaměstnanci

Proces č. 5 – Jednání se zaměstnanci

hodnocení: 2

Chybí propracovaný systém motivací. Průběžné vzdělávání zaměstnanců je realizováno ve spolupráci s externí firmou formou outsourcingu.

Zákazníci

Proces č. 6 – Zákaznický odbyt

hodnocení: 3

Proces je zdokumentován. Jsou také popsány výstupy a jejich návaznost na další procesy.

3.5.4 Vlastní odborné činnosti

Výroba a dodání strojů

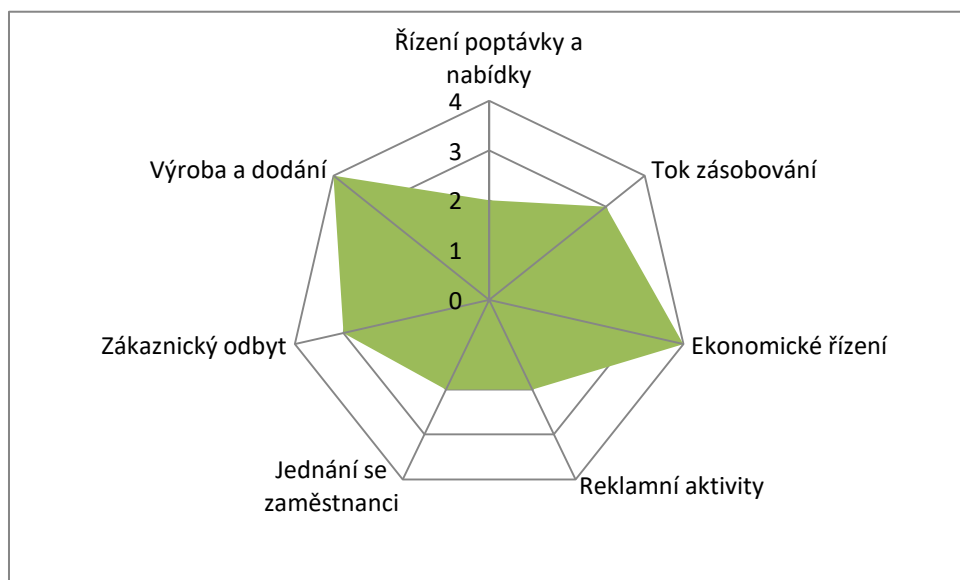
Proces č. 7 – Výroba a dodání

hodnocení: 4

Proces je přesně definovaný v programu zabezpečení jakosti. Výstupem výroby a dodání jsou kvalitní stroje, na kterých je prováděn odborný servis vlastními pracovníky.

Tabulka č. 8 Výsledné hodnocení zralosti procesů (Zdroj: vlastní)

| | Stupeň zralosti procesu | | | |
|----------|-------------------------|-----------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Základní | Rozvojová | Progresivní | Dobrá praxe |
| Proces 1 | | | | |
| Proces 2 | | | | |
| Proces 3 | | | | |
| Proces 4 | | | | |
| Proces 5 | | | | |
| Proces 6 | | | | |
| Proces 7 | | | | |



Graf č. 2 Výsledné hodnocení zralosti procesů (Zdroj: vlastní)

Z výsledku a grafu plyne, že pouze dva procesy (3, 7) jsou maximálně optimalizované. U procesů 1, 4 a 5 je možnost pro zlepšení úrovně, příklad pro zlepšení prvního procesu jsem navrhla v práci v kapitole 3.3.1. Další dva procesy (2, 6) jsou dobře definované, je zde ale také prostor pro optimalizaci.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo definovat pojem Facility management a prokázat jeho potřebnost v managementu malých a středních firem, jakožto důležitý prvek při budování strategie firmy. Procesy byly posouzeny z hlediska jejich důležitosti pro celkovou strategii firmy. Díky analýze procesů byly odhaleny slabé stránky společnosti, což je ke zformulování strategie podniku naprosto nezbytné. Všechny dílčí cíle (a tím i cíl celé práce) byly splněny.

Práce kromě formálních částí (**ÚVOD** a **ZÁVĚR**) a **PŘÍLOH** obsahuje tři hlavní kapitoly: teoretickou, metodologickou a praktickou část.

První z nich, **1 TEORETICKÁ ČÁST**, obsahuje tři kapitoly. V kapitole **1.1 Podnikové procesy** jsou popsány podnikové procesy a popsána jejich souvislost se strategií firmy. Součástí kapitoly je popis jednoho z nástrojů strategického plánování, SWOT analýza. V následující kapitole **1.2 Facility management** jsou rozebrány základní pojmy facility managementu a popsány náplň práce facility manažera v malých i velkých firmách. Poslední teoretická část **1.3 Outsourcing** popisuje jednu z možností organizace podpůrných procesů, což je spolupráce s externími firmami.

Ve druhé části práce (**2 METODOLOGICKÁ ČÁST**) jsou definovány nástroje připravené pro danou problematiku. V kapitole je popsána procesní analýza, konkrétně zralostní model CMMI a vysvětlen stupňovitý model, který definuje 4 úrovně zralosti.

Stěžejní a nejrozsáhlejší kapitola (**3 PRAKTICKÁ ČÁST**) je vlastním přínosem práce. Kapitoly zúročují informace shromážděné v předchozí části práce a obsahují závěry, které jsou cílem práce. V kapitole **3.1 Představení subjektu** je představen subjekt. V následující kapitole **3.2 Fungování subjektu** jsou popsány hlavní, řídicí a podpůrné procesy ve firmě a rozebrán reálný obraz jejich skutečnosti. V následující kapitole **3.3 Popis vybraných procesů** jsou rozebrány některé z procesů firmy, jako kompetenční model firmy nebo odbytová logistika a zmíněno praktické doporučení na jejich zlepšení. V kapitole **3.4 Procesní analýza subjektu** jsou rozebrány základní procesy ve firmě, což jsou administrativní činnosti, marketingové činnosti, manažerské činnosti a vlastní odborné činnosti. Tyto procesy jsou následně analyzovány v kapitole **3.5 CMMI – model zralosti procesů subjektu** a provedeno její zhodnocení.

Anotace

| | |
|-----------------------------------|---|
| Příjmení a jméno autora: | Šárka Orságová |
| Instituce: | Moravská vysoká škola Olomouc |
| Název práce v českém jazyce: | Facility management jako nástroj řízení firmy |
| Název práce v anglickém jazyce: | Facility management as a Tool of Corporate Strategy |
| Vedoucí práce: | RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA |
| Počet stran: | 54 |
| Počet příloh: | 3 |
| Rok obhajoby: | 2017 |
| Klíčová slova v českém jazyce: | procesní analýza, zralostní model, strategie |
| Klíčová slova v anglickém jazyce: | proces analysis, maturity model, strategy |

Práce je zaměřena na rozbor podnikových procesů v malé firmě. Tyto procesy jsou zde prezentované jako důležitý nástroj při řízení firmy. Pomocí zralostního modelu CMMI jsou analyzované především podpůrné procesy ve firmě a na základě výsledku této analýzy jsou doporučena zlepšení. Tato doporučení jsou cílem práce a zároveň jejím přínosem.

The work is focused on the analysis of business processes in small business. These processes are presented here as an important tool of Corporate Strategy. Using of CMMI maturity model are analyzed facility processes in the company and based on the results of this analysis are recommended improvements. These recommendations are the aim of work as well as its benefits.

Literatura a prameny

ASSOCIATION, I. F. (12. 11 2012). Načteno z <http://www.ifma.org/know-base/browse/what-is-fm>

GRASSEOVÁ, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.

RÖSSLER, M. (2012). *Procesní analýzy VŠ, VOŠ a v.v.i.* (1. vydání. vyd.). Olomouc.

ŘEPA, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2. vydání. vyd.). Praha: Grada publishing.

SOUČEK, Z. (2010). Strategické řízení. <http://fyzika.upol.cz/cs/kategorie-clanku/vseobecne/vystupy-klicovych-aktivit> (1.vydání). Olomouc.

VYSKOČIL, K. (2011). *Management podpůrných procesů: facility management* (2. doplněné vydání. vyd.). Praha: Professional Publishing.

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma podnikového procesu

Obr. 2 Průběžné zlepšování procesu

Obr. 3 Co je to SWOT analýza

Obr. 4 Výchozí stav dokumentace při řízení BOZP a PO

Obr. 5 Konečný stav dokumentace při řízení BOZP a PO

Seznam tabulek

Tab. 1 Role facility manažera

Tab. 2 Informační systém dodavatelských položek

Tab. 3 Informační systém odběratelských položek

Tab. 4 Provozní náklady vlastního vozidla

Tab. 5 Náklady na dopravu zajištěnou dopravcem

Tab. 6 Harmonogram projektu

Tab. 7 Obsazení projektového týmu

Tab. 8 Výsledné zhodnocení zralosti procesů

Seznam diagramů

Diagram 1 Starý kompetenční systém firmy

Diagram 2 Nový kompetenční model firmy

Seznam grafů

Graf č.1 Srovnání přepravy vlastní dopravou a dopravcem

Graf č. 2 Výsledné zhodnocení zralosti procesů

Seznam příloh

Příloha č.1 Směrnice k zajištění požární bezpečnosti při svařování

Příloha č. 2 Požární evakuační plán

Příloha č. 3 Požární poplachové směrnice

PŘÍLOHY

MODISO v. o.s.

Světlov 6, Šternberk 785 01

Provozovna: Světlov 6, 785 01 Šternberk

Provozovna: Dvorská 23, 785 01 Šternberk

IČ: 00576425

Požární ochrana

SMĚRNICE

K ZAJIŠTĚNÍ POŽÁRNÍ BEZPEČNOSTI PŘI SVAŘOVÁNÍ.

Směrnice je určena pro svařování, vyžadující zvláštní požárně – bezpečnostní opatření. Obsah směrnice je zpracován v souladu s vyhláškou MV č. 87/2000, kterou se stanoví podmínky požární bezpečnosti při svařování a nahřívání živců v tavných nádobách.

Ve Šternberku dne :

.....
statutární zástupce
Ing. Antonín Pala

Příloha č. 1 – Pokračování

Obsah:

1. Popis činnosti a požární nebezpečí při svařování
2. Stanovení podmínek pro svařování
3. Svařování v prostoru s nebezpečím požáru nebo výbuchu
Příkaz ke svařování

1. Popis činnosti a požární nebezpečí při svařování

Svařování elektrickým obloukem a řezání plamenem je nepostradatelnou součástí montážních a údržbářských prací. Jedná se vlastně o spojování kovových částí pomocí plamene nebo el. oblouku, příp. řezání kovových částí pomocí plamene. Požární nebezpečí při svařování spočívá v tom, že na el. oblouku dosahují teploty více než 5 000 °C, na plameni 2 600 – 3 200 °C, teplota žhavých částic u el. svařování je přes 3 000 °C, aluminotermické svařování – 2 200 °C, plamen hořících plynů ve vzduchu je 1 800 – 2 350 °C, plamen benzínové pájecí lampy je asi 1 600 °C. Jedná se tedy o enormní teploty, které mohou způsobit požár. Nejčastěji se tak stává při rozstříkávání žhavých částic, které při svařování odpadávají a zapadají do různých míst. V případě, že se dostanou do blízkosti hořlavého materiálu, působí vysokou teplotou na materiál, který žhne a po určité době, která může trvat i několik hodin, dochází ke vznícení a následnému požáru. K požáru může dojít i působením sálavého tepla na okolní hořlavé materiály. Rovněž byly zaznamenány případy přenosů tepla po kovových konstrukcích, pokud se provádělo rozmrazování potrubí. V případě, že do asi 10 m od místa, kde se rozmrazování provádělo, se nacházejí hořlavé materiály, může při delším působení teploty dojít ke vznícení hořlavých materiálů a následnému požáru. Nebezpečí dále spočívá v používání lahví s technickými plyny, a to zejména acetylénu a kyslíku. Acetylén je hořlavý plyn, který společně se vzduchem tvoří výbušnou směs. Kyslík je sám o sobě nehořlavý, avšak příznivě ovlivňuje hoření. Rovněž při samotné manipulaci s lahvemi s technickými plyny může docházet k požárům. Jedná se o případy poškození na přívodu technického plynu a následné zpětné prošlehnutí plamene do lahve a zapálení plynů. Dále případy pádu lahví a následného výbuchu a samovznícení v případě, že se kyslík dostane do styku s tuky.

2. Stanovení podmínek pro svařování

Před zahájením svařování se vyhodnotí podmínky požární bezpečnosti v prostorech, ve kterých se bude svařovat, jakož i v přilehlých prostorech, zda se nejedná o svařování vyžadující zvláštní požární bezpečnostní opatření. Přitom se hodnotí i požární nebezpečí, které představují hořlavé látky obsažené ve stavebních konstrukcích (např. stěnách, stropech, přepážkách). Změní-li se podmínky požární bezpečnosti v průběhu svařování, lze v něm pokračovat až po novém vyhodnocení a zajištění odpovídajících základních nebo zvláštních požárně bezpečnostních opatření.

Pro svařování vyžadující zvláštní požárně bezpečnostní opatření se jejich zajištění prokazuje písemně příkazem.

Písemný příkaz vydává jednatel společnosti.

3. Svařování v prostoru s nebezpečím požáru nebo výbuchu

Při svařování v prostoru s nebezpečím požáru nebo výbuchu musí být stanovena zvláštní požárně – bezpečnostní opatření.

Příloha č. 1 – Pokračování

Zvláštní požárně – bezpečnostní opatření:

Jedná se o technická a organizační opatření k zajištění požární bezpečnosti před zahájením, v průběhu a po skončení svařování s ohledem na konkrétní druh nebezpečí, umístění svářečského pracoviště, požárně – bezpečnostního zajištění stavby, systému zabezpečování PO v přílehlých prostorách.

Prostory s nebezpečím požáru nebo výbuchu:

- a) nebezpečná koncentrace – koncentrace směsi hořlavých plynů, par nebo prachů se vzduchem nebo jiným oxidovadlem od 25 % hodnoty dolní meze výbušnosti pro plyny, páry a prachy,
- b) prostor s nebezpečím výbuchu s následným požárem – prostor stavebně oddělený i neoddělený včetně zařízení nebo jeho části (např. zásobník, větrací potrubí, potrubní rozvody), ve kterém může vzniknout nebezpečná koncentrace nebo se nacházejí výbušniny nebo látky obsahující výbušniny anebo jiné látky a materiály a v kombinaci s danou svářečskou technologií mohou být příčinou výbuchu s následným požárem,
- c) prostor s nebezpečím požáru – prostor stavebně oddělený i neoddělený včetně zařízení nebo jeho části (např. zásobník, větrací potrubí, potrubní rozvody), ve kterém se vyskytují hořlavé nebo hořeni podporující látky tuhé, kapalné nebo plynné anebo hořlavé látky obsažené ve stavebních konstrukcích či zařízeních a v případě používání dané svářečské technologie může dojít k jejich zapálení a vzniku požáru,
- d) přílehlý prostor – prostor nacházející se nad, pod a vedle svářečského pracoviště, který může být ohrožen vznikem nebo rozšířením požáru vlivem činností vykonávaných na svářečském pracovišti.

Příklady zvláštních požárně – bezpečnostních opatření před zahájením svařování

- stanovit dohled na požárně – bezpečnostní opatření v průběhu a po svařování,
- vymezit oprávnění a povinnost osob k zajištění požární bezpečnosti při zahájení svařování, v jeho průběhu, při přerušení svařování a po jeho skončení,
- stanovit požadavky na účastníky svařování vyžadujících zvláštní požárně bezpečnostní opatření a na osoby provádějící požární dohled, včetně intervalů pro výkon tohoto dohledu při přerušení nebo skončení, pokud není požární dohled nepřetržitý,
- stanovit požadavky pro bezpečný pobyt a pohyb, včetně zákazů,
- zabezpečit volné únikové cesty včetně přístupu k nim,
- určit podmínky, za kterých lze provozovat technická zařízení a technologické procesy, včetně podmínek případných odstávek zařízení nebo omezení provozu,
- odstranit hořlavé materiály z prostoru svařování a přílehlých prostorů,
- zakrýt hořlavé materiály z prostorů svařování a přílehlých prostorů,
- ochlazovat hořlavé materiály z prostorů svařování a přílehlých prostorů,
- kontrolovat technický stav svářecí soupravy, poškozené části vyměnit, jinak svářecí soupravu nepoužívat,
- láhve s technickými plyny včetně kyslíku musí být neustále zajištěny proti pádu,
- prověřit, zda do přílehlých prostorů neústí staré potrubí, větrací zařízení, technologické šachty, nebo jiné otvory, kterými by mohly žhavé částice propadnout do přílehlých prostor,

Příloha č. 1 – Pokračování

- v případě, že je zjištěno propojení nějakým otvorem do přilehlého otvoru, je třeba provést utěsnění, zakrytí apod. tak, aby se žhavé částice nedostaly do přilehlého prostoru a nemohly způsobit požár,
- překrýt nebo utěsnit hořlavé látky nehořlavým nebo nesnadno hořlavým materiálem, který bude izolovat hořlavou látku od zdroje zapálení tak, aby nedošlo ke vznícení,
- provést měření koncentrace hořlavých plynů, par hořlavých kapalin a prachů ve směsi se vzduchem a zajistit udržení koncentrace pod nebezpečnou hranicí,
- provádět ochlazování konstrukcí,
- provádět průběžně provětrávání pracoviště za účelem odstraňování nebezpečné koncentrace hořlavých plynů, par a prachů,
- instalovat technické vybavení proti rozstříku žhavých částic, které by spolehlivě zabráňovalo působení jisker, částí kovů a strusky.

Další opatření

- pokud se provádí svařování, které vyžaduje zvláštní PBO opakovaně a na stavebně či konstrukčně obdobných svářečských pracovištích, kde je možné stanovit PBO jednotně, lze tak učinit v příslušném technologickém postupu,
- při svařování je třeba zabránit takovému ohřátí svařovaných a ostatních materiálů, které by vedlo ke ztrátě těsnosti nebo celistvosti zařízení a důsledkem byl únik hořlavých nebo hoření podporujících látek,
- překrytí nebo utěsnění hořlavé látky se provede tak, aby mezi jednotlivými díly použitého materiálu nezůstaly nechráněné otvory, které by umožňovaly průnik žhavých částic, plamene nebo přenos tepla,
- svařování, které vyžaduje zvláštní PBO musí být zajištěno účastí nejméně 2 osob včetně svářeče, obsadit pracoviště jednou osobou je možné pouze tehdy, pokud se jedná o svařování, kdy svářeč je schopen všechny úkony týkající se svařování a PBO sám obsáhnout.

Svařování se nesmí zahájit v následujících případech:

- nejsou - li stanovena PBO s ohledem na druh a místo těchto prací,
- svářeč a pracovníci zúčastnění při svařování a souvisejících činnostech nejsou prokazatelně seznámeni s podmínkami požární bezpečnosti,
- podmínky požární bezpečnosti nejsou splněny,
- svářeč se nemůže prokázat na svářečském pracovišti odbornou způsobilostí ke svařování.

Příklady zvláštních požárně – bezpečnostních opatření po skončení svařování

- provést kontrolu požární bezpečnosti svářečského pracoviště a přilehlých prostorů,
- zajistit požární dohled ve stanovených intervalech, které je třeba stanovit na základě požárního nebezpečí a specifického rizika svářečského pracoviště,
- minimální doba požárního dohledu je 8 hodin, v odůvodněných případech, jako např. při tepelném dělení kovů, u členitých prostorů apod. je třeba uvažovat s možností vzniku požáru i po 8 hodinách,
- požární dohled je vykonáván osobou k tomu předem určenou s písemně stanovenými právy a povinnostmi při dohledu a je vykonáván nepřetržitě v průběhu svařování a při přerušení svařování nebo po jeho skončení buď nepřetržitě nebo vzhledem k charakteru prací a prostoru po určenou dobu v intervalech stanovených zvláštními požární bezpečnostními opatřeními.

Požární evakuační plán

MODISO v. o.s., Světlov 6, Šternberk 785 01, IČ: 00576425
Provozovna: Kovoobráběcí dílna, Světlov 6, 785 01 Šternberk

- Evakuaci osob (včetně evidence) vyhlásí a bude řídit vedoucí zaměstnanec, popř. jím určený zástupce:

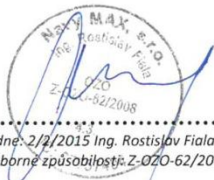
pan/paní..... Zdeněk Bočed /tel..... 777 954 243

- Evakuace bude probíhat v celém objektu po vyznačených evakuačních cestách směrem k jednomu z nejbližších únikových východů
- Při překonávání zamořeného nebo zakouřeného prostoru si nezapomeňte chránit dýchací cesty (nos a ústa).
- Během evakuace budovy se chovejte klidně, pomáhejte osobám se sníženou pohyblivostí a ověřte, zda i ostatní v budově vědí o evakuaci.
- Po opuštění budovy se shromážděte na místě určeném k evidenci evakuovaných, a to takovým způsobem, aby byl možný příjezd a následný zásah jednotek HZS a ostatních složek integrovaného záchranného systému.

Místo pro evidenci evakuovaných:..... parkoviště u gymnasia

- Evidenci evakuovaných osob provede vedoucí zaměstnanec, nebo jím určený zástupce.
- Počet všech evakuovaných osob vedoucí zaměstnanec, nebo jím určený zástupce nahlásí zasahujícím složkám integrovaného záchranného systému. Tyto složky případně zahájí pátrání po pohřešovaných osobách v troskách budovy.
- První pomoc evakuovaným osobám poskytne zdravotnická záchranná služba, kterou přivolá vedoucí zaměstnanec, popř. jím určený zástupce na tel. **155** nebo **112**.
- Evakuace materiálu a jeho následné střežení se nebude provádět.
- Na výzvu velitele zásahu, velitele jednotky požární ochrany nebo obce je dle zákona o požární ochraně č. 133/1985 Sb., ve znění pozdějších předpisů **každý povinen poskytnout osobní pomoc, dopravní prostředky, zdroje vody, spojová zařízení a jiné věci potřebné ke zdolání požáru**

Ve Šternberku dne: 2/2/2015


V Brně, vypracoval dne: 2/2/2015 Ing. Rostislav Fiala
Číslo osvědčení o odborné způsobilosti: Z-020-62/2008

modigo
MORAVSKÝ DŘEVAŘSKÝ INSTITUT STROJŮ a OBCHODU
veřejná obchodní společnost
785 01 ŠTERNBERK Světlov 6.
Státutární zástupce
Ing. Antonín Pala



Požární poplachové směrnice

MODISO v. o.s., Světlov 6, Šternberk 785 01, IČ: 00576425

V případě, že je zjištěn v místě objektu požár, ihned vyhlase požární poplach

opakujícím se, hlasitým voláním **HOŘÍ**

a upozorněte další zaměstnance a zákazníky objektu na místo požáru.

Při požáru volejte na **tel. 150** a v hlášení uveďte

- kdo volá, kde hoří, co hoří
- vyčkejte na zpětný dotaz

- Každý je povinen v souvislosti se zdoláním požáru provést nutná opatření pro **záchranu ohrožených osob**, uhasit požár, jestliže je to možné, nebo provést nutná opatření k zamezení jeho šíření. Opustit ohrožený objekt a vyčkat v evakuačním prostoru nebo v dostatečné vzdálenosti od ohniska požáru na příjezd jednotek HZS a Policie ČR.
- Každý je povinen poskytnout osobní a věcnou pomoc jednotce HZS na výzvu velitele zásahu.

Pokyny pro zaměstnance

- Po vyhlášení požárního poplachu je každý zaměstnanec povinen v souvislosti se zdoláváním požáru provést nutná opatření pro **záchranu ohrožených osob** a majetku (pokud je to možné provést likvidaci požáru nebo provést nutná opatření k zamezení jeho šíření).



Požární ochrana

- **tísňové volání**

telefonní číslo 150



**Zdravotnická
záchranná služba**

- **tísňové volání**

telefonní číslo 155



Policie ČR

- **tísňové volání**

telefonní číslo 158

Integrovaný

záchranný systém

- **tísňové volání**

telefonní číslo 112

Toxikologické

informační středisko-akutní otravy

+ 420 224 915 402

Pohotovostní služba elektrických rozvodných závodů:

telefonní číslo: **800 225 577**

Pohotovostní služba plynáren:

telefonní číslo: **1239**

Pohotovostní služba vodáren:

telefonní číslo: **736 535 460**

Ve Šternberku dne: 21.2.2015

Navy MAX, s.r.o.
Ing. Rostislav Fiála
015
2-020-62/2008
1.1.

V Brně, vypracoval dne: 2/2/2015, Ing. Rostislav Fiála
Číslo osvědčení o odborné způsobilosti: 2-020-62/2008

modiso
ŠTERNBERK
V.O.S.

MORAVSKÝ DŘEVAŘSKÝ INSTITUT STROJŮ a OBCHODU
veřejná obchodní společnost

785 01 ŠTERNBERK Světlov 6

**Statutární zástupce
Ing. Antonín Pala**

