

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Monika Blažková

**Facility služby na MVŠO**

Facility Services at Moravian College Olomouc

Bakalářská práce

Ing. Marek Mihola, Ph.D

Olomouc 2013

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

Olomouc .....

## **Poděkování**

Poděkování míří k mému vedoucímu práce Ing. Markovi Miholovi, za odborné rady a připomínky, které mi pomohli vytvořit tuto práci. Dále děkuji zaměstnancům Moravské vysoké školy v Olomouci za spolupráci a konzultace.





## Obsah

Úvod .....	8
Teoretická část.....	9
<b>1. Základy teorie facility managementu .....</b>	<b>9</b>
1. 1 Definice facility managementu .....	9
1. 1. 1 Prostory.....	10
1. 1. 2 Pracovníci .....	11
1. 1. 3 Procesy .....	11
1.2 Historie facility managementu .....	12
1.3 Organizace IFMA v ČR .....	12
1.4 Význam FM ve společnosti.....	12
1.5 Norma ČSN EN 15221.....	13
1. 5. 1 Účel normy .....	13
1. 5. 2 Cíle normy .....	13
1.6 Zavedení facility managementu .....	14
1.6.1 Outsourcing .....	15
1.6.2 Insourcing .....	15
1. 7 Rozlišení FM služeb.....	16
<b>2. Úrovně facility managementu .....</b>	<b>18</b>
2. 1 Strategická úroveň.....	18
2. 2 Taktická úroveň.....	18
2. 3 Provozní úroveň .....	19
2. 4 Facility manažer .....	19
<b>3. Metody a postupy.....</b>	<b>21</b>
3. 1 Demingův cyklus PDCA.....	21
3. 2 FM smlouva .....	24
3. 2. 1 Doba trvání dohody .....	25
3. 2. 2 Cena za poskytnutí služeb .....	25
3. 2. 3 Odpovědnost jednotlivých účastníků dohody .....	26
3. 2. 4 Principy smlouvy.....	26
3. 3 Kritéria výkonu .....	26
3. 4 Smlouva o úrovni služeb SLA .....	26

3. 5 KPI .....	27
3. 5. 1 Příklad pro KPI.....	28
3. 5. 2 Význam kvality FM.....	30
3. 6 Analýza služeb .....	30
3. 6. 1 Knihovny a reprografické služby .....	31
3. 6. 2 Odpad .....	31
3. 6. 3 Stravování a prodejní automaty .....	33
3. 6. 4 Úklid .....	33
<b>Praktická část .....</b>	<b>35</b>
<b>4. Analýza služeb MVŠO .....</b>	<b>35</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	35
4. 2 Služby MVŠO v současnosti.....	36
4. 2. 1 Odpadové hospodářství MVŠO.....	36
4. 2. 2 Stravování a prodejní automaty.....	37
4. 2. 3 Knihovna a reprografické služby.....	37
4. 2. 4 Úklid- vnitřní .....	39
4. 3 Doporučení ke zlepšení služeb – Odpadové hospodářství.....	40
4. 3. 1 Vytvoření KPI pro odpadové hospodářství .....	41
4.4 Doporučení ke zlepšení služeb – Knihovny a reprografické služby .....	42
4. 4. 1 Vytvoření KPI pro knihovny a reprografické služby .....	43
4. 5 Doporučení ke zlepšení služeb – Stravování a prodejní automaty .....	45
4. 5. 1 Vytvoření KPI pro stravování .....	45
4. 6 Doporučení ke zlepšení služeb- úklid .....	46
4. 6. 1 Vytvoření KPI pro úklid.....	46
<b>Závěr.....</b>	<b>48</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>54</b>

## Úvod

Práce je zaměřená na téma Facility management a jeho služby. Tento management má kořeny v Americe a do Evropy se dostával v různých formách kolem 20. století. V České republice se většina lidí s facility managementem setkala, aniž by to tušila. Lidé si tento pojem spojují se správou a údržbou objektu, facility management v evropském pojetí zahrnuje soulad mezi lidmi, procesy a prostředím firmy.

Tento obor řeší poskytování podpůrných činností a služeb klientovi. Zajištění požadované kvality a snižování nákladů v dané organizaci je jeho hlavním cílem. V různých státech je odlišná kultura, zákony, jazyky a proto byla vytvořena pro facility management evropská norma, u nás přijatá jako ČSN EN 15 221. V normě jsou popsány definice, doporučené metody a postupy pro zavádění a provoz facility managementu.

Cílem bakalářské práce je analýza vybraných podpůrných služeb MVŠO a navrhnout pro ně opatření potřebná k zavedení facility managementu. Motivací výběru tématu byla zajímavost a zkušenosti díky kurzům na MVŠO o facility managementu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první kapitole je definován facility management, jeho historie a současnost. Dále tato část zahrnuje využití a prostředí tohoto managementu a čím se zabývá.

Druhá část popisuje úroveň facility managementu a role facility manažera, jeho znalosti a dovednosti.

V další části se nachází metody a postupy pro přípravu smlouvy, týkající se facility managementu. Zde je zahrnuta implementace a příprava smlouvy plus její prvky, které ve smlouvě nesmí chybět. Kapitola zahrnuje cyklus PDCA a kritéria výkonu. Obsahem je také postup při měření kvality a výkonu KPI. V souvislosti s praktickou částí dále tato kapitola popisuje čtyři služby, které budou hodnoceny.

V praktické části práce je popsána Moravská vysoká škola a konci této kapitoly nalezneme zhodnocení služeb z hlediska facility managementu, návrh možného řešení a možná opatření z vybraných služeb.

V závěru této práce jsou shrnuty poznatky a doporučení z praktické části práce.



# Teoretická část

## 1. Základy teorie facility managementu

V této kapitole zahrnuji teorii facility managementu, různé definice a důležité pojmy.

### 1.1 Definice facility managementu

Facility management je novým trendem doby. „Přeložíme-li si význam jednotlivých slov facility management, zjistíme, že facility znamená - snadnost, lehkost, obratnost, dovednost, přístupnost, výhodu, vhodné zařízení, prostředek, plynulost, zručnost, nadání, talent a vlohy a management znamená – vedení, správa, řízení, obratné zacházení či ředitelství.“<sup>1</sup> Proto je složité toto slovní spojení vysvětlit jedním slovem, nejspíš to ani nelze.

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

- 1) **prostor a infrastruktura,**
- 2) **lidé a organizace.**<sup>2</sup>

Po celém světě kolují různé definice ohledně facility managementu. V Německu je facility management dle asociace GEFMA definován jako: „*Analýza optimalizace všech z hlediska nákladů relevantních procesů týkajících se budovy, jiného stavebního objektu nebo výkonů podniku, které nepatří k hlavní činnosti podniku.*“<sup>3</sup>

Ve Velké Británii je facility management vyjádřen: „*Facility management je integrace multidisciplinárních aktivit ve stavebním prostředí a management jejich vlivu na lidi a pracoviště.*“<sup>4</sup>

Definice Facility managementu podle normy ČSN EN 152 21-1 zní: „*Integrace činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.*“

---

<sup>1</sup>Srov. VYSKOČIL, VLASTIMIL K., KUDA F. *Management podpůrných procesů*, s. 18.

<sup>2</sup> Norma ČSN EN 15221-1 s. 4.

<sup>3</sup> VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*, s. 93.

<sup>4</sup> Tamtéž.

V České Republice je facility management popsán dle asociace IFMA jako: „Metoda, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnují principy obchodní administrativy, architektury, humanitvních a technických věd.“<sup>5</sup> Tato definice poukazuje na teorii 3P, kde nalezneme propojení pracovníků, prostorů, a procesů. Viz obrázek č. 1.



Obr. č. 1 Definice 3P

**Zdroj:** Vyskočil, Vlastimil K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*, s. 18.

Obrázek popisuje, že pokud se všechny tyto činnosti spojí, vzniká tzv. strategie pro facility management. Pro facility management je však specifická právě třetí oblast, označená jako „Prostory“. Společným činitelem je management. Následující oddíl se zabývá vysvětlením 3P.

### 1. 1. 1 Prostory

V průběhu uplynulých deseti let se více uplatňuje oblast facility managementu, který slouží k vytváření nových objektů a areálů (prostorů).<sup>6</sup> Proto se objevuje velký počet organizací zabývajících se touto problematikou. Budovy by měli být šetrné k životnímu prostředí a hlavně úsporné. Prostory by měli zaručit i to, že se pracovníci na svém pracovišti budou cítit příjemně.

Významem prostoru a infrastruktury je:

- „bezpečně fungující spravovaný majetek při optimální ekonomické efektivnosti,
- maximální obsazenost pronajímatelných prostor,

<sup>5</sup> VYSKOČIL, VLASTIMIL K, KUDA F., a kol. *Management podpůrných procesů*, s. 18.

<sup>6</sup> Srov. VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*, s. 74.

- minimalizace pohledávek za nájemné a služby po lhůtě splatnosti.<sup>7</sup>

### 1. 1. 2 Pracovníci

Veškeré služby souvisí s lidmi, proto pracovníci jsou důležitým článkem pro facility management. „Vyšší komfort pracoviště umožňuje zvýšený výkon pracovníka, který toto pracoviště používá“.<sup>8</sup> Pro vyšší výkonnost zaměstnanců můžeme například zkvalitnit služby, usnadnit běžné činnosti, zpřesnit vzájemnou komunikaci nebo neefektivní činnosti zajistit z externích zdrojů. Nejdůležitějším spojením je zvýšit správnost informací. Za pracovníky zodpovídá facility manažer, kdy řídí kolektiv v kvalitě odpovídající organizaci.<sup>9</sup>

### 1. 1. 3 Procesy

Proces je souhrn na sebe navazujících úkonů, který jde směrem k určitému cíli. „Procesy poskytování podpůrných činností v rámci FM představují tempo, které vyvolává primární činnost.“<sup>10</sup> Proces dovoluje sledovat chod podniku a díky tomu může docházet k vhodnějším přechodům a změnám v organizaci. „Činnosti v rámci procesu nejsou náhodné, ale jsou vzájemně propojené a organizované.“<sup>11</sup> Mnohé firmy nemají propojené oddělení, proto má prostředí firmy negativní vliv na proces. Skoro každý v zaměstnání „hraje sám za sebe“ a neuvědomuje si, že jeho úkony mohou souviset s ostatními. „Když je práce vnímána jako procesní záležitost, pracovní prostor se musí stát procesním prostorem.“<sup>12</sup> Firmy, které nemají 100% zaměření na procesy, nemohou dosáhnout takové úrovně výkonnosti, kterou zákazníci požadují. V současné době přibývá firem, které mají zájem o důkladné řízení procesů, ale není jich pořád mnoho. Důsledkem je nedostatečná motivace a následná neochota pracovníků, jelikož vidí zbytečnou práci a úsilí. Jeden zaměstnanec uvádí výsledek přechodu jako: „Nevím k čemu tolik důkladnosti a zbytečné další práce s papíry, když jde stále jenom a jenom o úklid.“<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> DRUCKMAN A. *Fm for the future*. Dostupné na: <http://www.questionia.com/read/1P3-537488901/facility-management-for-the-future->.

<sup>8</sup> VYSKOČIL, VLASTIMIL K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*, s. 75.

<sup>9</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 76.

<sup>11</sup> VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*, s. 53.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 54.

<sup>13</sup> Tamtéž.

## 1.2 Historie facility managementu

I ve středověku určité facility management existoval. Každý domorodec si uměl vytvořit svoji skupinu a postarat se o rodinu, tedy měl svůj facility management. Přesto oficiální zmínky facility managementu vznikly v 70. letech ve Spojených státech amerických. Kdy šlo o zdokonalení kancelářských prostorů, aby byly komplexnější a efektivněji využity.

„Rozvíjel se pomalu. Teprve počátkem 90. let se dostal facility management do Evropy. První evropské země byly Velká Británie, Skandinávské země, Francie a země Beneluxu.“<sup>14</sup>

Do České republiky vstoupil facility management až roku 2000, díky tomu, že organizace IFMA oslovila Českou republiku. Sto procentní zapojení České republiky k tomuto oboru se datuje k 21. století.

## 1.3 Organizace IFMA v ČR

IFMA neboli International Facility Management Association patří mezi světově nejuznávanější a největší mezinárodní asociaci. Podporuje více než 22 500 členů a nalezneme ji v 78 zemích.<sup>15</sup> Zakladatel a prezident firmy IFMA v České republice je v současné době Ondřej Štrup.<sup>16</sup> Asociace má sídlo v Praze, odkud řídí všechny činnosti. Asociace IFMA je hlavní představitel facility managementu, jak u českých, tak u světových facility manažerů.

## 1.4 Význam FM ve společnosti

Malý počet organizací používá facility management. Snad z důvodu neinformovanosti, nebo nechtění začít něco nového. Přitom tento management je přínosem pro všechny typy firem. Díky zavedení firmy ušetří čas a hlavně peníze. Navrhuje přístupy, které co nejlépe reagují na rozdílné požadavky jednotlivých oblastí trhu. V dnešní době se činnosti řídí pomocí ředitelů, náměstků, a tak dále. FM zajistí jednotný přístup pro chod podniku.

---

<sup>14</sup> VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*, s. 92.

<sup>15</sup> Srov. *About Ifma*. Dostupné na: [www.ifma.org/](http://www.ifma.org/).

<sup>16</sup> *Asociace Ifma*. Dostupné na: [www.ifma.cz](http://www.ifma.cz).

„Optimalizace řízení nákladů na základě facility managementu přináší především:

- redukci provozních nákladů,
- snížení prostorových nároků,
- strategický přehled,
- zpřesnění účetnictví a inventarizace,
- rozdělení nájemného a odpisů,
- optimalizace prostředků,
- přesnou adresaci nákladů.“<sup>17</sup>

## 1.5 Norma ČSN EN 15221

Norma není závazná, jelikož není dána zákonem. Zkratka ČSN znamená, že se jedná o českou normu. Zkratka EN znamená, že jde o evropskou normu. „Myšlenka, která vedla ke vzniku společné evropské FM normy, byla snaha vytvořit celoevropský standard tohoto oboru, na nějž budou navazovat další normy.“<sup>18</sup> Norma je normou vlastní. Je vyhotovena v českém i anglickém jazyce a má dvě samostatné části. První část se zabývá termíny a definicemi a druhá část je zaměřena na odběratele. „Norma vstoupila v platnost v roce 2007. Na normu navazují 4 standardy CEN: o systému řízení, o procesech, o standardizaci prostor a o měření kvality FM procesů.“<sup>19</sup> Norma je harmonizovaná, neboli sladěná.

### 1.5.1 Účel normy

Postupy, principy a definice je obtížné sjednotit do jednoho balíčku, jelikož je každá země jiná. V zemích existují odlišná pravidla a různé kultury. Pokud firmy používají normu, jsou schopni zajistit vyšší efektivitu a splnit požadavky zákazníků. Norma zkvalitní vzdělání v oblasti facility managementu.

### 1.5.2 Cíle normy

„Cílem této evropské normy je poskytnout návod na přípravu efektivní FM-smlouvy. Takováto smlouva ve své podstatě definuje vztah mezi organizací, která získává FM-slужby (klient), na jedné straně a na druhé straně organizací, která

---

<sup>17</sup> VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. Facility management a public private partnership, s. 88.

<sup>18</sup> VYSKOČIL, VLASTIMIL K. Facility management: procesy a řízení podpůrných činností, s. 80.

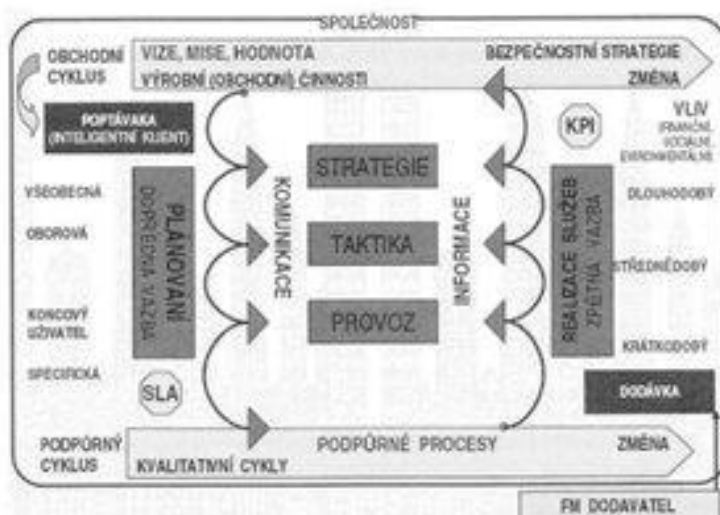
<sup>19</sup> Srov. Facility manažer, nebo správce majetku? Dostupné na: <http://www.realit.cz/clanek/facility-management-v-evrope-sjednocen>.

poskytuje tyto služby (poskytovatel FM-slужeb, nebo také FM-poskytovatel).<sup>20</sup> Například, aby poskytovatel snížil náklady a zvýšil kvalitu. Klient by měl upřesnit své požadavky k vytyčení cílu. Norma napomáhá k vyjasnění vztahů u klienta a organizace.

## 1.6 Zavedení facility managementu

Důležitou funkcí pro facility management je informovanost, bez které by nemohl plnohodnotně fungovat. Tento management by měli vykonávat manažeři opravdu s vynikajícími znalostmi a dovednostmi. „Asociace IFMA navrhla osnovu certifikačních zkoušek, co by měl profesionální facility manažer zvládnout a v jakých oborech se orientovat.“<sup>21</sup> Prioritou pro zavedení facility managementu je zjištění potřeb a požadavků našich zákazníků neboli předvídat co budou klienti požadovat a být na ně 100% připravený. Hlavním cílem facility managementu je šetřit životní prostředí a mít nízké náklady. Například snížit náklady lze pomocí toho, že objevíme rezervy nebo zjistíme majetek, který není ve skutečnosti potřeba.

V dnešním 21. století využití FM stoupá. Mnoho firem využívá jeho služby, jak interně, tak externě. Na následujícím obrázku, obrázku č. 2 nalezneme grafické znázornění, jak se zavádí FM do společnosti.



Obr. č. 2 – Implementace FM do společnosti<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Srov. Asociace Ifma, Dostupné na: [www.ifma.cz](http://www.ifma.cz).

<sup>21</sup> VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. Facility management a public private partnership, s. 262.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 77.

### 1.6.1 Outsourcing

Outsourcing neboli Outside Resource Using lze také chápat jako složeninu dvou částí: "out" - vnější a "source" – zdroj. „Outsourcing je přenesení (převedení) více aktivit na externí organizaci, od které nakupuje zboží nebo služby.“<sup>23</sup> Snižuje náklady, ale nejdůležitější činností je, že se soustředí na své klíčové činnosti a ostatní činnosti, které nemá v popisu práce posle někomu dál. Tím se firma chová hospodárněji. Hospodárnost je velmi důležitá pro organizace. „Outsourcing kromě snižování nákladů a hospodárnosti má další výhody.“<sup>24</sup> Samozřejmě má outsourcing také pro organizaci nevýhody. Hlavní nevýhody a výhody jsou obsazeny v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1- Výhody a nevýhody outsourcingu**

Výhody	Nevýhody
Proces řízení je na lepší úrovni.	Obtížně kvantifikované přínosy.
Zvýšení flexibility.	Nutnost řízení vztahu.
Nizká rizika v oblasti podnikání.	Nevratné rozhodnutí.
Zvýšení konkurenceschopnosti.	Vyšší náklady.
Přístupování k globální úrovni.	Vyšší změny.
Rychlejší přístup k novým technologiím.	Nekontrolované toky vnitřních informací mimo podnik.
Příchod peněz.	Možnost krachu podnikatele.

**Zdroj:** Vlastní úprava <sup>25</sup>

Existuje externí outsourcing (klasický, předán třetím poskytovatelům) a interní outsourcing (uvnitř podniku delegujeme úkol na jednotku, která je součástí podniku).

### 1.6.2 Insourcing

Insourcing je volně přeloženo jako začlenění. Jedná se, o služby vlastních zaměstnanců. Jednotlivci používají vlastní tvorbu facility managementu. V dřívějších

<sup>23</sup> Srov. VYSKOČIL V., Vlastimil K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností.*, s. 53.

<sup>24</sup> KŘÍŽEK F., NEUFUS L. *Moderní hotelový management*, s. 178.

<sup>25</sup> DVOŘÁČEK J., TYLL L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, s. 76.

dobách byl insourcing na denním pořádku, ale insourcing se týkal dělby práce. V takové situaci nikdo nehledal pomoc od druhých.

„Insourcing se používá při přebytečné kapacitě činností. Systém funguje u velkých společností se zaměřením na správu a údržbu. Účelem zajištění služeb interní formou je dosažení strategických, taktických a provozních cílů společnosti“<sup>26</sup> Insourcing je pravým opakem outsourcingu. Jak outsourcing tak i insourcing má své výhody a nevýhody. Viz tabulka č. 2.

**Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody insourcingu**

Výhody	Nevýhody
Provozní schopnost na vysoké úrovni.	Malá schopnost udržení se ve světovém žebříčku.
Menší riziko ztráty interních informací.	Vysoká odpovědnost za celkový stav.
	Riziko zastavení stavu.

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 1. 7 Rozlišení FM služeb

Dle normy tyto služby zajišťují komfort pracovišť a výkonnost pracovníků.

Čím se tedy facility management zabývá? Zde je uvedeno pár činností, kterých tento management využívá:

- „1) správou nemovitostí,
- 2) správou movitých a dalších věcí,
- 3) realizací projektů,
- 4) zpracovává návrhy, jak pro interiér, tak i pro exteriér,
- 5) investiční výstavbu (poradenství),
- 6) elektronickou dokumentaci,

---

<sup>26</sup> VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*, s. 84.



7) další služby (doprava, údržba, bezpečnost a ochrana, stravování).<sup>27</sup>

Podrobnější rozsah služeb nalezneme v příloze č. 1. Tyto služby vychází z normy.

Z činností je zřejmé, že nevykazují žádný zisk firmě. Jedná se tedy o podpůrné činnosti neboli vedlejší činnosti. „Podstata poskytování FM – služeb není vůbec nic nového; pouze se světle společenského vývoje, dělby práce a technického pokroku, změnila její obsahová stránka“. <sup>28</sup> Podniky, které využívají FM služby, prosazují firemní kulturu mezi zaměstnanci.

„Používá se zde motto, které obsahuje tři pilíře: otevřenost, upřímnost a horlivost.“<sup>29</sup> Cílem je, aby činnost byla prováděna co nejefektivněji. O veškerou práci se stará facility manažer. Hlavně musí stávající stav zlepšovat.

---

<sup>27</sup> DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, s. 99.

<sup>28</sup> VYSKOČIL, VLASTIMIL K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*, s. 21.

<sup>29</sup> Srov. Tamtéž.

## 2. Úrovně facility managementu

Tato kapitola popisuje úrovně řízení ve facility managementu a popisuje facility manažera, jaké vlastnosti a dovednosti ovládá.

Podle normy ČSN EN 15 221, existují tři úrovně řízení:

- 1) strategická,
- 2) taktická,
- 3) provozní.

Obrázek č. 2, který se nachází o kapitolu výše, názorně popisuje úrovně a jejich funkce. Aby byl podnik co nejvíce efektivní, měly by všechny tři úrovně fungovat dohromady. Jde o klasické úrovně, které můžeme nalézt i v normálním managementu.

### 2.1 Strategická úroveň

Strategická úroveň musí být v souladu se strategií firmy. Jedná se o dlouhodobou záležitost. Jelikož se v dnešní době neustále něco mění, strategická úroveň se zabývá analýzou rizik. Udržuje vztahy s klienty, úřady nebo s nájemníky. Má dohled nad organizací a řeší například jednání o smlouvách služeb. Povinností strategie je jednat s legislativou.

Touto úrovní se zabývají vrcholoví facility manažeři neboli Top manažeři, často bývají majiteli firmy.<sup>30</sup>

### 2.2 Taktická úroveň

V taktické úrovni se připravují plány a rozpočty, které navazují na strategickou úroveň. Podle normy taktická úroveň zavádí strategické cíle prostřednictvím „rozpracování cílů facility managementu do úrovně provozních požadavků, řízení projektů, procesů a dohod.“<sup>31</sup> Taktická úroveň se přizpůsobuje okolí, zaznamenává veškeré změny, optimálně používá zdroje a sleduje dodržování zákonů a směrnic. Komunikace na taktické úrovni probíhá s vnitřními a s vnějšími poskytovateli služeb.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Srov. VYSKOČIL, VLASTIMIL K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*, s. 21.

<sup>31</sup> Norma ČSN EN 15 221, s. 13.

<sup>32</sup> Srov. Tamtéž.

Rozpracovává cíle pro provozní zaměstnance, kde uvádí, jaké nástroje je potřeba, jakou technologii použít, atd. Kdybychom jsme si vzali činnost odpadu, tak taktická úroveň řeší otázky: kam s odpady, jak je třídit, ukládat a proč?

Taktickou úrovní se zabývají střední facility manažeři. Může jít o funkci vedoucí provozu nebo vedoucí útvaru. „Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů“.<sup>33</sup>

### **2. 3 Provozní úroveň**

Provozní neboli operativní úroveň „chce koncovým uživatelům každodenně vytvořit požadované prostředí.“<sup>34</sup> Řeší požadavky, které předává hlášením na taktickou úroveň. Shromažďuje data pro celkové hodnocení výkonu a celkové hodnocení s klientem. Komunikace jako u taktické úrovně probíhá mezi interními a externími poskytovateli služeb. Na této úrovni pracují tzv. linioví manažeři. Tito manažeři vedou zaměstnance, kontrolují splnění úkolů. Jedná se o pozici mistra nebo „Příkladem mohou být např. dispečeri speciálních činností, jako jsou úklid, údržba.“<sup>35</sup>

Jelikož facility manažer hraje významnou roli v úrovních řízení, proto si v následující kapitole rozebereme facility manažera, jeho znalosti a dovednosti.

### **2. 4 Facility manažer**

Facility manažer je v dnešní době profesí neznámou. Jedná se o řídicího pracovníka organizace. „Pojem facility manažer představuje specifickou kategorii chování manažerů.“<sup>36</sup> Jeho úkolem je vyladit 3P (prostory, pracovníky a procesy). „Úkolem Facility manažera je zajistit v co nejvyšší kvalitě při co nejnižších nákladech vyšší komfort pracoviště, který umožňuje zvýšený výkon pracovníků“.<sup>37</sup> Facility manažer musí dokonale znát chod firmy, obchodní a výrobní proces.

---

<sup>33</sup> VYSKOČIL, VLASTIMIL K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*, s. 19.

<sup>34</sup> Norma ČSN EN 15 221, s. 13.

<sup>35</sup> VYSKOČIL, VLASTIMIL K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*, s. 59.

<sup>36</sup> VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. *Facility management a public private partnership*, s. 100.

<sup>37</sup> VYSKOČIL, VLASTIMIL K. *Facility management: procesy a řízení podpůrných činností*, s. 19.

## 2. 4. 1 Znalost a dovednosti facility manažera

„Mezi základní vlastnosti, dovednosti a veškeré kompenzace každého facility manažera patří včasná informovanost založená na faktech, široký přehled z oboru stavebnictví, technologií používaných v budovách, energetiky a v neposlední řadě ekonomiky, a to vše by mělo být doplněno potřebným komplexním vzděláním.“<sup>38</sup>

Jaké další vlastnosti obsahuje facility manažer?

- Měl by to být manažer s velkým „M“ – to znamená, že musí mít velmi dobré komunikační schopnosti a schopnosti umět jednat s lidmi (patří sem schopnost naslouchání i vysvětlování).
- Další důležitou vlastností je rozhodování.
- Ať už je to facility manažer nebo jakýkoliv jiný manažer tak by samozřejmě jeho manažerskými schopnostmi měla být výborná práce s kolektivem či s jednotlivými zaměstnanci a také musí mít schopnost řídit projekty či projektové týmy.
- Facility manažer musí být i schopný ekonom – musí zvládat jak krátkodobé, tak dlouhodobé plánování. Jedná se zde především o rozpočet a jeho dodržování.
- Významná kompetence je cit pro technologii a techniku jako takovou.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> *Facility manažer nebo správce majetku?* Dostupné na: [Http://www.realit.cz/clanek/facility-manazer-nebo-spravce-majetku](http://www.realit.cz/clanek/facility-manazer-nebo-spravce-majetku).

<sup>39</sup> Tamtéž.

### 3. Metody a postupy

V této kapitole nalezneme metody používané ve facility managementu a některé metody jsou řešeny v praktické části. Tedy čtvrtá kapitola úzce navazuje na třetí. Metoda, která hraje v této práci hlavní roli, se nazývá analýza neboli rozbor vybraných služeb. Před analýzou služeb je důležité vysvětlit si související definice a pojmy. Nejdříve bude vysvětlen cyklus PDCA, poté implementace a příprava FM smluv o poskytování služeb facility managementu. Tyto pojmy souvisí s KPI (výkonnostní ukazatel), který se používá při hodnocení kritérií.

#### 3.1 Demingův cyklus PDCA

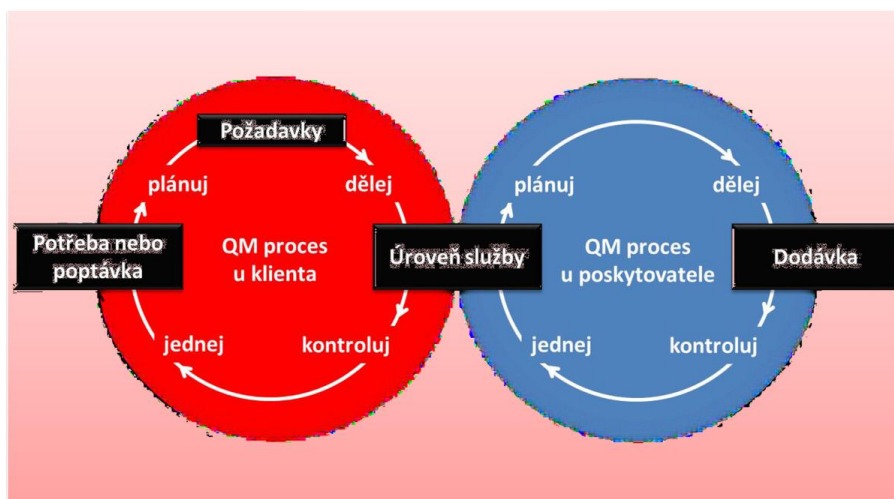
Je důležité zmínit tento cyklus, jelikož úzce souvisí s KPI. Tento cyklus je kvantitativního charakteru. Vysvětlení zkratky PDCA viz tabulka č. 3.

**Tabulka č. 3: PDCA**

<b>Písmeno</b>	<b>Anglicky</b>	<b>Význam</b>
<b>P</b>	Plan	Naplánování zamyšleného zlepšení (záměr)
<b>D</b>	Do	Plán je realizován
<b>C</b>	Check	Kontrola výsledků realizace oproti původnímu
<b>A</b>	Act	Úpravy, možnost vlastní realizace

**Zdroj:** BASU, Ron. *Implementing Quality*, s. 133. Vlastní úprava

Cyklus nastavuje úroveň poskytovaných služeb. V dnešní době žijeme ve světě plných změn. Mění se okolí, legislativa, lidi, atd. Tyto změny by se měly přizpůsobovat tomuto cyklu. Jelikož v tomto cyklu je nastavená (daná) kvalita aktuálně a je také aktuálně vyhodnocena, toto vyhodnocení probíhá u KPI. Musí se tedy nastavit aktualizace, která není samozřejmě napořád. Díky těmto změnám se mění i celý cyklus. Demingův cyklus je vysvětlen na obrázku č. 3.



**Obr. č. 3** – Demingův cyklus PDCA

**Zdroj:** ČSN EN 15221-3 Facility management – Část 3, volně přeloženo, s. 48.

Tento cyklus můžeme nazvat jako: „společný cyklus zlepšování“. Obrázek č. 3 uvádí, že hlavními osobami jsou klient a poskytovatel. Klient je určitou formou zákazníka. Norma definuje klienta jako: „Organizace, která si zajišťuje FM-slужby v souladu s FM smlouvou.

Klient si stanoví:

- služby, které požaduje,
- jak to má vypadat (co chce a co nechce),
- naznačuje, kdo bude poskytovatel,
- stanoví si podmínky, které se nachází ve smlouvě.

Poskytovatelem může být osoba nebo „organizace, která poskytuje klientovi komplexní soubor FM služeb.“<sup>40</sup>

Mezi poskytovatelem a klientem vzniká smlouva – viz obrázek č. 3. První krok je, aby si klient zajistil své potřeby, kde si nadefinuje klasický požadavek, co má být cílem služby s následnou formulací potřeb do smluvních požadavků, v úrovni služeb a ve smlouvě o úrovni služeb. Poskytovatel si zajištění služby naplánuje. Například, jaké pracovní prostředky a prostředky na obsluhu stroje bude potřeba. Další krok v této fázi je provedení dodávky, neboli provedení práce. Nyní přichází stav kontroly „vnitřní

<sup>40</sup> Norma ČSN EN 15 221-3, s. 6.

cyklus kontroly“. V tomto cyklu se zjišťuje, kde bylo co provedeno a v jaké kvalitě. Poskytovatel si vyhodnotí provedení služby pro svou interní potřebu a vyvodí z něj důsledky pro další cyklus. Rovněž zpracuje hlášení pro klienta služeb, který provede svou kontrolu a případné změny. Někdy se vyskytnou odchylky a nastávají změny. Tyto změny se musí porovnat se smlouvou. Pro zjištění úrovně služeb, musí klient dodělat podklady, díky nimž lze kontrolovat úroveň jeho požadavku. Zajistí se tím optimální hodnota požadované úrovně služby. Probíhá další kontrola s poskytovatelem, kde se porovnává předmět smlouvy (co si sjednali), zda to souhlasí či ne. Pokud vzniknou odchylky (větší, menší), poskytovatel má za úkol zajistit odpovídající kvalitu pro klienta.

Příkladem může být, že se dramaticky zvýší prostorové nároky na pracovní místo, musí dojít k rozšíření pracoviště a tím se zvýší rozsah poskytovaných služeb nad sjednanou mez. Ve smlouvě je stanoveno jinak, proto je nutné, aby se poskytovatel s klientem domluvili na možných vnikajících změnách

K nastavení úrovně služeb je zapotřebí profesionálně proškolené osoby, například facility manažera. Úroveň služeb je možné definovat na vstupu nebo na výstupu.

Úroveň na vstupu:

- V této úrovni je přesně popsáno, jaké má klient přesné požadavky na poskytovatele (co a jak má dělat v časovém horizontu). V této úrovni může vzniknout riziko na straně klienta, kdy má za úkol všechno vymyslet a pokud zapomene, vznikají mu větší náklady v režii poskytovatele. Jelikož poskytovatel nemá povinnost klienta upozorňovat. Role poskytovatele je plnit zadané úkoly od klienta a nestarat se o další záležitosti související mimo FM.

Úroveň na výstupu:

- Na této úrovni je důležité zadat, co obnáší základní podnikání klienta. Klient musí nadefinovat možné omezení a určí si konečný stav. Omezením se myslí parametry, technické, osobní a časové. Poskytovatel v této úrovni hraje roli, že si sám určí způsob provedení služeb a využití zdrojů. Způsob jednání poskytovatele však nesmí ohrozit nebo omezit chod podniku základních procesů.

### 3. 2 FM smlouva

Hlavním cílem FM smlouvy je, aby mezi smluvními stranami a jejich odpovědností (např. klient, poskytovatel, odběratel) nedocházelo k nejasnostem. Smlouva se řídí normou ČSN EN 15221, která zajišťuje základní charakteristiky, které nesmí být opomenuty.

Aby bylo dosaženo všech požadavků pro zákazníka, smlouva postupuje podle navazujících fází, které jsou příprava smlouvy a její následná implementace.

Mezi základní fáze pro přípravu smlouvy patří:

- **Fáze přípravy u klienta**

Klient si musí stanovit cíle o konkrétních poskytovaných službách. Díky těmto cílům zjistí facility služby, které mají být poskytovány. Dále si musí určit výkonnostní ukazatele (např. KPI). Nakonec jde o volbu smluvního a organizačního zajištění.

- **Před kvalifikační a výběrová fáze**

Klient si určí několik specializovaných poskytovatelů pro FM služby a zajistí dokumenty potřebné pro výběr kritérií a určitý systém, který závisí podle důležitosti. Klient musí poskytnout veškeré informace potenciálním poskytovatelům. Fáze vstřebá nabídky od daných dodavatelů a vybere z velkého množství nabízejících jen menšinu (ty poskytovatele, kteří jsou nejvhodnější).

- **Výběrová/ jednací fáze**

V této fázi jde o klasický postup výběrového řízení, kdy se vybere jeden nejvhodnější poskytovatel podle zadaných požadavků. S ideálním dodavatelem se uzavře dohoda nebo v jiném případě se uzavře již konečná FM smlouva.

- **Fáze přípravy FM-smlouvy**

Obě smluvní strany musí souhlasit s podmínkami.

- **Fáze podepsání dohody**

Jde o podepsání FM smlouvy.



Implementace neboli uvedení do praxe. Mezi hlavní implementační fáze patří:

- **Mobilizační fáze**

Fáze, která funguje před převzetí plné zodpovědnosti facility služeb. Je zde zahrnuta mobilizace dat různých systémů a procedur. Smluvní strany musí mít připraveny náhradní plány pro nepředvídatelné situace, které mohou nastat.

- **Ověřovací fáze**

Tato fáze slouží pro poskytovatele, aby si mohl ověřit data, služby. Klient a poskytovatel si ověří správnost informací, které byly uvedeny v přípravné fázi. Pokud nastane nějaký nesoulad, musí existovat postup, jak udělat nápravu rozporu.

- **Provozní fáze**

Poskytovatel začíná vykonávat FM služby dle uzavřené smlouvy.

- **Závěrečná fáze**

Ukončení smlouvy mezi stranami a následné předání dodávky služby.<sup>41</sup>

### 3. 2. 1 Doba trvání dohody

Norma stanovuje dobu trvání na tři roky. Během tří let by měli být upokojeni jak klienti, tak poskytovatelé. Je to neobvyklé, jelikož smlouvy o dodávkách zboží či služeb se provádí na dobu neurčitou nebo po dobu jednoho roku.

### 3. 2. 2 Cena za poskytnutí služeb

Norma stanovuje tři hlavní metody pro stanovení ceny:

„1. Celková cena: poskytovatel FM-slujeb je plně zodpovědný za definovaný výkon a kvalitu dohodnutých facility služeb za dohodnutou celkovou sumu.

2. Jednotková cena: poskytovatel FM-slujeb je plně odpovědný za definovaný výkon a kvalitu v dohodnuté jednotkové ceně za dohodnuté facility služby v dohodnutém množstevním rozsahu.

3. Cena plus: poskytovatel FM-slujeb je plně zodpovědný za definovaný výkon a kvalitu v cenách skutečných nákladů, plus dohodnutý poplatek za dohodnuté facility služby. Poskytovatel musí skutečné náklady za dohodnuté facility služby předložit klientovi.“<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Srov. Norma ČSN EN 15221, s. 18.

<sup>42</sup> Tamtéž.

### **3. 2. 3 Odpovědnost jednotlivých účastníků dohody**

Ve smlouvě je stanovena odpovědnost klienta i poskytovatele za plnění dohody. V některých případech obsahuje rozdělení činností mezi smluvní strany. Poskytovatel zaměstnává lidi, kteří pracují pro klienta. Zaměstnanci musí zodpovídat za své činnosti a řídit se legislativou.

### **3. 2. 4 Principy smlouvy**

FM smlouva obsahuje kritéria, jako jsou flexibilita a výkonnostní ukazatelé.

#### **Flexibilita**

Míra flexibility, zahrnutá ve FM-smlouvě by měla podporovat trvalou produktivitu, s předpokládanou mírou změn a nákladovými jistotami vyžadovanými klientem.<sup>43</sup>

Flexibilita potřebuje dokumentaci změn a dokumentaci o nákladech (jak je řídit). Flexibilita musí mít plány náhradních řešení, při vzniku různých konfliktů nebo nepředvídatelných událostí.

### **3. 3 Kritéria výkonu**

Smlouva musí mít definované požadované výsledky na výstupu včetně klíčových výkonnostních ukazatelů (např. KPI). Měří se zde kvalita vykonané práce. Kritérii výkonu mohou sloužit testovací a ověřovací střediska, které jsou důležité pro klienta. Je zde popsán veškerý proces a metody k měření výstupů. Poskytovatel v tomto kroku určí cestu, která se vydává k nejefektivnějšímu provozu služby. Mezi výkonnostní kritéria spadají parametry měřitelné (cena, čas, rozsah nebo místo) a parametry subjektivní. Subjektivní parametry obvykle nelze změřit přímo, proto je měříme pomocí dotazníku. Výsledky výkonnostních ukazatelů (např. KPI) porovnáváme s parametry v SLA (viz níže).<sup>44</sup>

### **3. 4 Smlouva o úrovni služeb SLA**

SLA- Service Level Agreement. FM smlouva by se neobešla bez této úrovně, jelikož definuje úroveň kvality poskytovaných služeb. Aby tato úroveň fungovala stoprocentně, musí být struktura SLA přesně a jasně definovaná. Vzniká v případě, když organizace využívá outsourcing, tak podpůrné činnosti závisí na kvalitě vykonané práce

---

<sup>43</sup> Srov. Norma ČSN EN 15221, s. 22.

<sup>44</sup> Srov. Tamtéž.

poskytovatelem, proto musí být jasně definovaná. „Smlouva o úrovni služby mimo jiné určuje limitní parametry dodávané služby, která je ještě akceptovatelná. Garantované parametry by měly být přesně měřitelné a je důležité parametry služby stanovit tak, aby se daly reálně sledovat a vyhodnotit.“<sup>45</sup> Z těchto důvodů je třeba, aby byly definované kritéria měření (KPI- Key Performance Indicators), kterými se budou jednotlivé procesy a jejich výsledky měřit.

### 3. 5 KPI

V praktické části budeme velmi často počítat kvalitu neboli kvalitu plnění. Musíme jasně stanovit postup a stanovená hlediska, která budeme posuzovat. Hodnocení zajišťuje KPI neboli „Key Performance Indicator, někdy také Key Point Indicator nebo Key Success Indicator.“<sup>46</sup> KPI je označován jako výkonnostní ukazatel a pomocí něho firmy dosahují stanovených cílů. Řízení KPI probíhá na straně poptávky. Tento ukazatel měří jak výkon, tak kvalitu. KPI by měl sdělovat, jaké kroky je třeba uskutečnit. Je to dobrá pomůcka pro podniky, kdy podniky sledují výkonnost svých zaměstnanců nebo například sleduje kvalitu poskytovaných služeb. Tento ukazatel se měří za sledované období určitou měrnou jednotkou. Při závažném porušení povinností poskytování služeb je vhodné nastavit kritické hodnoty KPI, kdy chod není zrušen ani omezen (KPI běží dál), ale na scénu přichází, tzv. CPI, který řeší vzniklé problémy.

Účelem KPI je:

- průběžné měření výkonnosti.
- Monitorování pokroku.
- Pozorování poskytovatelů.<sup>47</sup>

Důležité je zmínit i klienta KPI. „client key performance indicator, indicator that provides essential information about performance of the client organization.“<sup>48</sup> Neboli ukazatel, který poskytuje základní informace o výkonu klienta organizace. KPI se převážně využívá při outsourcingu. Pokud se díváme na KPI z časového hlediska, tak

---

<sup>45</sup> Srov. SOMOROVÁ, V. *Optimalizácia nákladov spravovania stavebných objektov metódou facility managementus*, s. 16.

<sup>46</sup> KPI. Dostupné na: <http://www.mereniprocessu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html>

<sup>47</sup> Norma ČSN EN 15 221-3 s. 14.

<sup>48</sup> Tamtéž.

KPI řeší otázky:

- kdy byl úkol zadán,
- kdy ho odpovědný pracovník převzal,
- za jak dlouho byl úkol vyřešen.

Sleduje taky efektivitu úseků nebo pracovníků za daný časový úsek. Dále sleduje kvalitu dodávaného zboží, zda byl požadavek správně objednan, atd. Objednavatel chce, aby KPI zvýšilo kvalitu služeb s nejnižšími náklady, jeho potřebou je tedy zefektivnit celkový proces. KPI prochází určitou cestou (procesem), která končí dosažením stanoveného cíle. Proto nesmíme zapomenout, že KPI stejně jako cíl musí být tzv. SMART. Vysvětlení viz tabulka č. 4.

**Tabulka č. 4- SMART**

<b>Písmeno</b>	<b>Název</b>	<b>Překlad</b>
<b>S</b>	Specific	Specifický
<b>M</b>	Measurable	Měřitelný
<b>A</b>	Attainable	Akceptovatelný
<b>R</b>	Relevant	Reálný
<b>T</b>	Time-bound	Termínovaný

**Zdroj:** Norma ČSN EN 15221 - vlastní úprava

### **3. 5. 1 Příklad pro KPI**

Firma X za poslední období sleduje vyšší růst nákladů v oblasti poskytovaných služeb. Jejich dodavatel neposkytuje služby kvalitně, jak bylo uzavřeno sepsáním smlouvy. Firma se rozhodne ke kontrole pomocí výše uváděného KPI a s jeho metodami. Zahájí kontrolu a sledování u pracovníků i dodavatelů, začne komplexně sledovat daný problém. Důležitým faktorem zde hraje čas, kdy se vyhodnotí získaná data. Firma X nalezne problém u dodavatelů, kdy dodavatel nekvalitně zadává objednávky a to s časovým přešvihem. Klient musí poskytovatele upozornit, že jeho služby nejsou optimální a podle podmínek uvedených ve smlouvě musí poskytovatel uhradit pokutu. Pokud následně nedochází ke zlepšení a umožňují-li to podmínky smlouvy, může klient od poskytovatele odejít.

Nicméně měření KPI pokračuje a pořád sleduje nevyhovujícího dodavatele. Chyby se objevují neustále. Díky KPI si firma může být 100% jistá, že se zachovala správně a že výměna dodavatele byl správný krok k vyšší efektivitě. K měření kvality a výkonu je použito KPI. Nadefinujeme si popis KPI, období, které chceme sledovat, jednotku měření, maximální povolená překročení, kritickou mez překročení a nakonec sankce. V případě nedodržení KPI, která se budou počítat za každé překročení povolené meze. Viz tabulka č. 5.

**Tabulka č. 5 – Měření kvality a výkonu KPI**

<b>Popis KPI</b>	<b>Sledované období</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Povolená překročení</b>	<b>Kritická mez překročení</b>	<b>Sankce</b>
Nedodržení časového harmonogramu u dodavatelů	Měsíc	Hodina	10	Překročení KPI 3 měsíce po sobě	0,5%
Nedodržení časového harmonogramu u zaměstnanců	Měsíc	Hodina	10	30	100,-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Jak uvádí tabulka, kritickou mez překročení lze stanovit například na tři následné měsíce, nebo konečným číslem. Vše záleží na dohodě mezi poskytovatelem a klientem. Dále záleží na určení sankce, kdy se může jednat o procentní snížení ceny uvedené ve smlouvě za poskytující službu, nebo se sankce, kde se stanoví absolutní částka za jedno překročení.

Jak se problém vyřešil? KPI totiž využívá různé formy řešení, například se jedná o dotazníky, individuální rozhovory a v dnešním 21. století software. Tento software s názvem CAFM je podporou facility managementu. CAFM – „Computer Aided Facility management“<sup>49</sup>, někdy také označován jako SW. Jedná se o počítačový program pro facility management. Do zapojení tohoto systému se můžou připojit jak

<sup>49</sup> VLASTIMIL K. VYSKOČIL, FRANTIŠEK KUDA a kol. *Management podpůrných procesů*, s. 45.

pracovníci, tak dodavatelé a dokonce i klienti. Díky tomuto systému můžeme rychle zareagovat na problém a hlavně můžeme eliminovat vzniklé ztráty.

### **3. 5. 2 Význam kvality FM**

„For the client organization the quality of the services delivered is fundamental, in case the quality of the support processes may influence the primary activities and organizations objectives of the client considerably.“<sup>50</sup> Jednoduše řečeno, kvalita poskytovaných služeb je pro klienta organizace zásadní, jelikož kvalita podpůrných procesů může výrazně ovlivnit organizační cíle a primární činnosti klienta. Proto musí mít klient všechny prostředky, jako jsou znalosti a dovednosti, potřebné nástroje a procesy. Díky tomu může definovat kvalitu služeb a zajistit, aby vydaná kvalita zajistila splňované požadavky.

Existuje mnoho vlivů, které ovlivňují kvalitu služeb.

Například:

- Potřeby (psychické a fyzické – potřeba jíst).
- Očekávání, naděje.
- Vnímání. (Objasnění a organizování lidského vnímání). Sem spadá kultura a tradice.
- Různá omezení (právní, finanční).

### **3. 6 Analýza služeb**

V minulých kapitolách bylo zmíněno, že facility management obsahuje velký počet nabízených služeb. Tyto služby zajišťují provoz objektů a dalších podpůrných činností. Širší přehled služeb se nachází v příloze č. 1.

Analýza se bude zaměřovat jen na vybrané služby, které byly vybrány na základě rozsahu, dostupnosti informací a o které se zajímám.

Ve čtvrté části normy ČSN EN 15 22 se nachází veškeré nedefinované služby, ale má analýza služeb se zaměří na služby:

- knihovna a reprografické služby,
- odpad,

---

<sup>50</sup> Norma ČSN EN 15 221-3, s. 14.

- úklid,
- stravování a prodejní automaty.

### **3. 6. 1 Knihovny a reprografické služby**

Knihovny shromažďují, zpracovávají a uchovávají vydané publikace, jak v elektrické nebo tištěné podobě. Každý z nás může knihovnu navštívit a má na to právo. Knihovna uskutečňuje přístup k potřebným informacím pro uživatele.

Hlavní činností je půjčování a vracení knih neboli akvizice. Předchází se poničení, ztráty nebo k problémům neinformovanosti ohledně knih. Zaměstnanec poskytující služby knihovny eviduje knihy elektronicky, vybírá poplatky, řeší reprografické služby (například kopírování materiálů) nebo informuje o možnostech využití knihovny. V dnešním moderním světě se knihovny neobejdou bez internetu přes terminály.

Prostředí v knihovně zahrnuje klidnou atmosféru, z důvodu koncentrace. Prostor je dostatečně osvětlen na úkor velikosti místnosti. Stěny v knihovně nemohou být tmavé či agresivní. Prostor musí být efektivně využit.

V knihovnách se nachází velký počet publikací. Každá publikace musí mít své identifikační číslo. Řazení publikace podle autora abecedně je nejlepší způsob ukládání knih. V regálech jsou umístěny publikace, které jsou řazeny podle různých oblastí. Regál nesmí být moc vysoký a musí udržet váhu knih.

Mezi reprografické služby patří skenování, tisk a kopírování. Tyto služby zajišťuje odpovědná osoba, nebo pokud je to možné, tak si student zajistí službu sám. Pokud si student službu zajišťuje sám, musí vlastnit platný studentský průkaz, nebo čipovou kartu, kde si musí nabít kredit pro reprografickou službu. Každý student si musí před obsluhou zařízení přečíst pokyny s popisy pro obsluhu, které bývají umístěné na přístroji, nebo poblíž zařízení.

### **3. 6. 2 Odpad**

Definice se nachází ze znění zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech, poněvadž v publikacích nalezneme odlišné definice. „Za odpad je dle zákona považována každá movitá věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jí zbavit a přísluší do některé ze skupin odpadů uvedených v příloze č. 1 k zákonu o odpadech č. 185/2001

Sb.<sup>51</sup> Rozhodující kompetence řeší Krajský úřad, který se zabývá otázkami: zda se jedná nebo nejedná o odpad a o jaký druh odpadu jde. Tyto otázky jsou řešeny, pokud se vyskytnou pochybnosti. Odpady můžeme rozdělit z hlediska lidské činnosti, kde spadají odpady výroby nebo spotřeby. Další členění je na odpady nebezpečné (N) a na odpady ostatní (O).

Mezi nebezpečné odpady patří například odpady z výroby, zpracování, distribuce a používání farmaceutických výrobků, odpady z výroby, zpracování, distribuce, používání a odstraňování barev a laků, odpady z krematorií, odpadní oleje (motorové, mazací, převodové), baterie a akumulátory, atd.

### **Druhy odpadů:**

Komunální odpad (KO) – odpad, který vzniká na území obce, při činnostech fyzických osob, s výjimkou odpadů vznikajících u právnických osob nebo fyzických osob oprávněných k podnikání.

Domovní odpad – je podskupinou KO. Vznik se nachází pouze v domácnostech.

Směsný komunální odpad (SKO) – tento odpad se netřídí, jedná se většinou o odpady firem, které se ukládají do nádob či košů.

Biologicky rozložitelný odpad (BRO)- vzniká zejména v zemědělství a v potravinářském průmyslu.

Předcházení vzniku odpadů najdeme ve směrnici 98/2008/ES<sup>52</sup>. Všechny členské státy EU, včetně České republiky, by tak měly tento preventivní přístup zohledňovat. Mezi základní prevencí je dobré hospodaření. Prevence nemá dobrý vliv jen na životní prostředí, ale i na podnikovou ekonomiku v oblasti služeb.

Recyklace jako taková, je vrácení do procesu, ve kterém vzniká. Jde o minimalizaci odpadů. Mezi nejstarší technologie recyklace patří odpadní papír, textil, sklo a kov. V současnosti se také recyklují plasty, pneumatiky, oleje apod. Můžeme ji rozdělit na interní a externí recyklaci. Externí recyklací rozumíme, že se uplatňují v podniku, ve kterém nemusí vzniknout. U interní recyklace zatěžujeme méně životní

---

<sup>51</sup> Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů.

<sup>52</sup> Tamtéž.



prostředí, jelikož vše se děje uvnitř podniku. Nejznámější recyklované suroviny jsou: toaletní papír, papír pro nenáročný tisk, obalové sklo, plastové květináče

**Hodnocení odpadového hospodářství-** v každé organizaci by mělo probíhat třídění odpadů. Odpadkové koše musí obsahovat základní názvy pro recyklace. A to jsou sklo, papír, plast. V dnešní době se hodně často hovoří o bio odpadu, ale mnoho firem toto třídění neprovádí. Snad z finanční stránky nebo z nechuti tuto činnost provádět. Firma ze zákona musí provádět evidenci odpadů.

Odvoz odpadu si firma může zajistit sama nebo firma může pronajmout firmu, která se o veškeré potřebné činnosti postará. Pronajatá firma si účtuje odpad za 1 m<sup>2</sup> z prostoru.

### **3. 6. 3 Stravování a prodejní automaty**

Každá organizace by měla poskytovat stravovací zařízení. Může jít o formu kantýny, menší restaurace nebo o prodejní automaty na jídlo a pití. Zařízení musí být na vhodném místě a musí splňovat hygienické a bezpečnostní předpisy. Firma si zajišťuje stravování buď přímou formou, což znamená, že se o veškerý chod této činnosti zabývá sama. Firma si platí osobu (zaměstnanec) a veškeré vybavení a suroviny si vybavuje individuálně. Druhou formu této činnosti může zajistit pomocí outsourcingu, o kterém jsme se bavili v dřívějších kapitolách. Tedy organizace se o nic nestará, jen platí za prováděné služby v pravidelných intervalech.

### **3. 6. 4 Úklid**

Norma stanovuje úklid: „Úklid: požadavky klienta na hygienu a čistotnost (úklid) jsou uspokojovány službami, které udržují pořádek pracovního prostředí a napomáhají udržovat zařízení v dobrém stavu.“<sup>53</sup>

Na tyto potřeby existují služby:

- úklid budov a umývání oken.
- Hygienické služby.
- Úklid pracoviště.
- Zimní služby a venkovní úklid.
- Úklid zařízení.

---

<sup>53</sup> Norma ČSN EN 15 221-1, s. 17.

Úklid se provádí ve stanoveném čase odpovědnou osobou. Může jít o zaměstnance firmy nebo se může pronajmout firma zabývající se touto činností. Externí využívání úklidu se provádí v případech, kdy firma nemá dostačující prostředky na úklid. Úklid může být například:

- denní.
- Týdní.
- Měsíční.

Z běžného úklidu poskytovatel FM služeb nezíská potřebné informace, jaký výkon obsahuje služba. Proto by služba měla obsahovat procesní list, kde jsou popsány jednotlivé činnosti. „Kde klient rozepisuje:

- jaký cíl má služba dosáhnout.
- Vstupy a výstupy procesu.
- Související procesy.
- Měrné jednotky a na ně navazující KPI.
- Technické vybavení.
- Popis procesu.<sup>54</sup>

Na ukázkou se v příloze č. 2 nachází jeden procesní list zabývající se úklidem. Pokud zde využijeme výkonnostního ukazatele KPI, tak tento ukazatel nám zajistí, že budeme poptávat úklid v nám vyhovující kvalitě. Příklad KPI v následující kapitole.

---

<sup>54</sup> Srov. VLASTIMIL K. VYSKOČIL, FRANTIŠEK KUDA a kol. *Management podpůrných procesů*, s. 222.

## Praktická část

### 4. Analýza služeb MVŠO

Poslední kapitola (nejdůležitější) se bude zabývat analýzy služeb na Moravské Vysoké škole v Olomouci. V této kapitole úvodem představím společnost s jejím zaměřením. V další části nalezneme vybrané služby a jejich současné řešení na MVŠO. Tyto služby jsou popsány o kapitolu výše. Vzhledem k rozsahu práce nalezneme v této části pět činností pro měření kvality a výkonu KPI. Samozřejmě v praxi by tento seznam nebyl konečný.

Závěrem této kapitoly bude zhodnocení zjištěných výsledků, návrhy možného řešení a opatření v oblasti facility služeb. Pro přehlednost jsem zvolila popsat vybrané služby v současnosti a v následujícím oddíle bude popsáno doporučení s možnými návrhy řešení.

#### 4.1 Charakteristika společnosti

<b>Název organizace:</b>	Moravská vysoká škola
<b>Sídlo organizace:</b>	Jungmanova 14
<b>Vznik společnosti:</b>	2005
<b>Typ:</b>	Neuniverzitní
<b>Forma:</b>	Nezisková společnost
<b>Ředitel školy:</b>	RNDr. Josef Tesařík
<b>Rektor školy:</b>	Ing. Michal Menšík, Ph.D.

Moravská vysoká škola Olomouc je soukromou vysokou školou. „Státní souhlas působit jako soukromá vysoká škola obdržela MVŠO od Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy.“<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup>*Moravská vysoká škola.* Dostupné na: <http://www.mvso.cz/o-mvso/zakladni-informace/>.

## 4. 2 Služby MVŠO v současnosti

MVŠO vyvábí velký počet poskytujících služeb k provozu svého objektu. Proto jsou vybrány jen čtyři služby týkající se provozu na MVŠO.

### 4. 2. 1 Odpadové hospodářství MVŠO

Práci ohledně vzniklých odpadů vykonávají uklízečky školy v pravidelném termínu. V budově školy se nachází odpadkové koše na papír a plast, ale uklízečky musí vše přetřídít, jelikož studenti jsou neohleduplní. Pravidelně je odpad odnášen do kontejnerů poblíž budovy školy. Toto je konečná činnost školy týkající se odpadů, protože vývoz odpadů zajišťuje Regionální centrum Olomouce (RCO). Škola má uzavřenou nájemní smlouvu u Regionálního centra v Olomouci (RCO), proto odvoz těchto odpadů zajišťuje RCO. Kdy si účtuje 2, 23 Kč za 1 m<sup>2</sup>.

Z tabulky č. 6 zjistíme, kolik škola měsíčně zaplatí, zaokrouhleně jde o částku 3,332 Kč. Částky jsou vypočítané z ceny, kterou si účtuje RCO, vykrácené cenou, odpovídající ploše. Odpad se musí průběžně evidovat. Evidence se provádí u veškerých odpadů a nezáleží na množství. Evidenci odpadů u MVŠO naleznete v Regionálním centru v Olomouci.<sup>56</sup>

**Tabulka č. 6- Odpadové hospodářství MVŠO (ceny)**

Objekt	Plocha (m <sup>2</sup> )	Cena za 1 m <sup>2</sup> (Kč)	Cena celkem (Kč)
Rektorát	442	2,23	985,66,-
Školní prostory	1052	2,23	2 345,96,-
<b>Celkem</b>			<b>3 331,62</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4. 2. 1. 1 Odpady MVŠO

Ve škole vznikají odpady typu:

- Směsný komunální odpad.
- Papír- pokud se jedná o menší množství papírového odpadu, škola předá odpad k odstranění. Při velkém množství, například objemné kartony zajišťuje odstranění odpadu RCO.

<sup>56</sup> Rozhovor se zaměstnancem školy, vedl autor, 2013.

- Plasty- skoro na každém patře se vyskytují odpadkové koše na plasty.
- Nebezpečný odpad- do tohoto druhu odpadu spadá elektro odpad. Můžeme zde zařadit baterie, počítače a ostatní elektroniku. Baterie se vyhazují do speciální nádoby pro tento druh odpadu. Tyto nádoby se nachází mimo školní prostory, nalezneme je v budově rektorátu v pátém patře. Počítače a jiná elektronika se vyřadí z majetku, kde zodpovědnost přebírá firma TESCO.

MVŠO podporuje značení odpadů na odpadkových koších v menší míře. Problémem je jednobarevnost (černobílé nápisy) a hlavně kompletní třídění. Sklo se značí zelenou barvou, papír modrou, plasty žlutou a směšný odpad černou. Základní barevná označení na nádoby košů škola neposkytuje.

#### **4. 2. 2 Stravování a prodejní automaty**

V objektu školních prostor nalezneme dva stravovací automaty. Tyto automaty jsou poskytnuty firmou ATE Company. Tato firma zdarma nainstaluje nápojové a prodejní automaty. Firma ATE Company také bezplatně zajišťuje kompletní provoz automatu. Tím pádem MVŠO nemá žádné starosti se stravovací službou.

První automat je umístěn v přízemí u knihovny. Jedná se o automat na balené potraviny. Název automatu je SNAKK. V automatu se nachází PET láhve s různými druhy. Cena produktů v tomto automatu je různá. Pohybuje se v rozmezí od 8 Kč do 23 Kč.

Druhý automat je umístěn v 1. patře ve školní budově. Tento automat s názvem KIKKO Instant nabízí teplé nápoje, například kávu, cappuccino, polévku či čaj. Sortiment je nabízen v různých podobách a s různými příchutěmi. Produktová cena se pohybuje od 7 Kč do 15 Kč.

Požadavky MVŠO na tuto formu stravování jsou velice jednoduché, tedy zajistit každý den potraviny pro studenty.

#### **4. 2. 3 Knihovna a reprografické služby**

Knihovna MVŠO se nachází přímo ve školních prostorách v přízemí u vchodu do budovy. Knihovna má jednoho pracovníka, který je zaměstnancem MVŠO. Tento pracovník musí vlastnit středoškolské vzdělání a kurz na knihovníka nebo mít vystudovanou školu ohledně knihovnictví. Otázkou je, zda knihovnu MVŠO můžeme zařadit do podpůrných činností, protože je zde nutné získání akreditace u Ministerstva školství. Jelikož v rámci provozu knihovny jsou zařazeny další podpůrné činnosti,

je knihovna zařazena do podpůrných činností. Samozřejmě záleží na rozhodnutí managementu společnosti.

Hlavní činností knihovny MVŠO jsou výpůjční služby pro kombinovanou a prezenční formu. Mimo školní budovu se půjčují knihy, které neomezí denní provoz knihovny. Při využívání služeb knihovny je zapotřebí vlastnit čtenářský průkaz a řídit se výpůjčním a knihovním řádem. Mezi další službu MVŠO spadá poradenská činnost, kdy má knihovník za úkol informovat o využívání knihovny. Reprografickou službu poskytuje ve formě kopírování materiálů jak z vlastních zdrojů nebo z fondů, které nabízí knihovna. Podpůrná činnost knihovny je například přístup na internet pomocí terminálů.

Mezi knihovní výpůjčky služby knihovny MVŠO znamenají, že můžeme objednat jakoukoliv publikaci ze Státní vědecké knihovny v Olomouci. Tato služba slouží pouze pro prezenční formu, kdy student musí vlastnit průkaz knihovny. Knihu ze Státní vědecké knihovny nelze vypůjčit domů na delší dobu, student si může knihu objednat přes knihovnu MVŠO a opět ji na toto místo vrátit zpět. V naléhavém případě potřeby publikace může student využít nahlédnutí bez ohlášení do Státní vědecké knihovny.

Samotný provoz knihovny probíhá na základě pracovní náplně knihovníka. Hlavní činnost knihovníka je akvizice, spravování a celková údržba knihovny. Akvizice se řeší podle požadavků vyučujících. Poté kvestor školy podle výběrového řízení schválí, jestli je kniha zapotřebí a nebude zbytečná. Jedná se o tradici školy a tato akvizice se uskutečňuje od založení školy.

Provozní doba knihovny je stanovena Moravskou vysokou školou. Provozní doba se nachází v tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7- Provozní doba knihovny MVŠO**

<b>Pondělí</b>	7,45 - 11,30	12,30 - 15,30
<b>Úterý</b>	7,45 - 11,30	12,30 - 15,30
<b>Středa</b>	7,45 - 11,30	12,30 - 13,30
<b>Čtvrtek</b>	7,45 - 11,30	12,30 - 15,30
<b>Pátek</b>	7,45 - 11,30	12,30 - 18,00

**Zdroj:** Moravská vysoká škola-vlastní úprava

#### **4. 2. 4 Úklid- vnitřní**

Úklidové služby na MVŠO zajišťuje specializovaná společnost. Díky specializované společnosti se škola plně věnuje svému záměru. Úklidové služby poskytuje firma GEISLER. Jedná se o organizaci s pobočkou v Olomouci. Hlavní činností společnosti je komplexní úklidový servis administrativních budov, kanceláří dále také a čištění koberců včetně možnosti odvozu.

Firma Geisler zajišťuje pracovníci, která každý den do školy dojíždí a vykonává tuto službu. Pracovní doba uklízečky je od 04.30 do 9.30hod. V tabulkách č. 8 a 9 je vytvořen harmonogram pro úklidovou službu.

**Tabulka č. 8 - Úklid kanceláří, učeben**

<b>Prostor</b>	<b>Období</b>	<b>Činnost</b>
<b>Kancelář</b>	Denní	Stírání prachu z volných ploch jako jsou psací stoly, parapety a nábytku z viditelných ploch.
	Týdenní	Vyprazdňování odpadkových košů včetně výměny sáčků. Vytírání podlah na mokro nebo vysávání koberců.
	Měsíční	Vytírání prachu z neviditelných míst.
<b>Učebna</b>	Denní	Uklízení viditelných nečistot.
	Týdenní	Vytírání podlah na mokro. Vyprazdňování odpadkových košů včetně výměny sáčků a stírání lavic.
	Měsíční	Úklid pavučin.

**Zdroj:** Vlastní úprava<sup>57</sup>

V tabulce jsou spojeny prostory kancelář a učebna, jelikož jsou si tyto prostory podobné v požadavcích na úklid. Prostory se liší zejména tím, že v kanceláři jsou obvykle umístěny koberce.

Tabulka č. 9 se zaměří na harmonogram činností, které potřebují speciální čisticí prostředky, například dezinfekci, proto je tabulka zařazena samostatně.

**Tabulka č. 9 – Úklid sanitárního zařízení**

<b>Prostor</b>	<b>Období</b>	<b>Činnost</b>
<b>Sociální zařízení</b>	Denní	Vyprazdňování odpadkových košů včetně výměny sáčků. Doplnění mýdla, utěrek na ruce, papírů a sáčků. Čištění pisoárů. Umývání umyvadel a leštění zrcadla.
<b>Sociální zařízení</b>	Týdenní	Setírání podlah na mokro. Čištění toalety uvnitř přípravkem.
<b>Sociální zařízení</b>	Měsíční	Úklid pavučin. Umývání dveří.

**Zdroj:** Vlastní zpracování<sup>58</sup>

Plánování této služby závisí na požadavcích MVŠO, jelikož se na škole pořádají i společenské akce či konference, tak úklidová služba je zapotřebí hned následující den. Proto se vše naplánuje s externí firmou, která vše zařídí. Cena za úklidovou firmu Geisler se pohybuje okolo 15 000 Kč za měsíc.<sup>59</sup>

#### **4. 3 Doporučení ke zlepšení služeb – Odpadové hospodářství**

V doporučeních ke zlepšení jsem vycházela z vlastní dvou a půlleté zkušenosti jako studentka MVŠO.

<sup>57</sup> Rozhovor s provozní pracovnící firmy Geisler, vedl autor, 2013.

<sup>58</sup> Rozhovor s provozní pracovnící firmy Geisler, vedl autor, 2013.

<sup>59</sup> Rozhovor s Petrem Gronychem, vedl autor, 2013.



Doporučení se týká pořízení nových odpadkových košů, které budou mít pohledný design a stejnou velikost. Odpadkové koše by měly být umístěny na dostupných a viditelných místech. Další doporučení se týká rozlišení odpadkových košů podle základních barev existujících pro třídění odpadu. Modrá barva je učená pro papír, žlutá barva je určena pro umělé hmoty, zelená barva je určena na barevné sklo. Zbytkový smíšený odpad se označuje černou barvou. Červená barva je určena pro nebezpečný odpad, jako jsou léky a baterie. Hnědá barva označuje BIO odpad (organický odpad). Existuje jen několik organizací, které tento odpad třídí, proto bych navrhla MVŠO veškerý odpad zařadit do třídění.

Jelikož škola spolupracuje se školami v zahraničí (ERASMUS), bylo by vhodné zajistit pro mezinárodní srozumitelnost česko-anglické grafické značení na uvedené nádoby. Jednotné značení a jednotný systém odpadkových košů pro celý objekt. Pokud bychom zamířili do detailů, mohla by škola vytvořit jednoduchý uživatelský manuál pro snadnou orientaci jak pro studenty, tak i pro zaměstnance.

#### **4. 3. 1 Vytvoření KPI pro odpadové hospodářství**

Nejprve si musíme stanovit cíl služby. Cíle služby je pravidelné třídění, vývoz kontejnerů a pravidelná evidence odpadů, která je dána zákonem. Důležitým faktorem je popis služby. Vývoz odpadu spočívá v příjezdu popelářského vozu a následného vyprázdnění kontejneru do odpadového prostoru. Třídění odpadu provádí úklidová služba pověřeným pracovníkem. Vzniklý odpad by měl být již roztríděný, ale pověřený pracovník musí zkontrolovat, zda barvě koše odpovídá vzniklý odpad. Poté se roztríděný odpad odnáší do kontejnerů poblíž budovy školy. Evidenci o odpadech vede odpovědná osoba. Způsob kontroly pro KPI je kontrola měsíčního hlášení a náhodný audit. Pro měření kvality a výkonu je sestavena tabulka č. 10 s vybranými hodnotiteli KPI.

V tabulce č. 10 se nachází sledované období, jednotka, povolená překročení, kritická mez překročení neboli tzv. CPI, které označuje maximální překročení parametrů. Při překročení CPI, můžeme uplatnit smluvní ujednání týkající se vážného porušení povinností poskytovatele (např. odstoupit od smlouvy), jelikož se neplní zadané požadavky. Sankcí se rozumí pokuta pro jednotku KPI.

**Tabulka č. 10 – Měření kvality a výkonu KPI pro odpadové hospodářství**

<b>Popis KPI</b>	<b>Sledované období</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Povolená překročení</b>	<b>Kritická mez překročení</b>	<b>Sankce</b>
Nedržení časového harmonogramu s vývozem odpadu	Měsíc	Hodina	2	3	500,-
Nedržení třídění odpadu odpovědnou osobou	Měsíc	Záznam	10	25	100,-
Chyby v evidenci o odpadech	Měsíc	Záznam	0	1	5 000,-
Nevynášení 3 krát do týdne BIO odpad z kanceláří a učeben na určené místo	Měsíc	Záznam	10	30	100,-
Nepravidelné hlášení o vznikajících odpadech	Měsíc	Záznam	2	5	1 000,-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### **4.4 Doporučení ke zlepšení služeb – Knihovny a reprografické služby**

V současné době poskytuje škola jednu kopírku pro studenty školy, kterou obsluhuje knihovnice školy. Jelikož kopírku obsluhuje pouze jeden pracovník, studenti ztrácí čas, díky čekání ve frontě. Doporučení se týká pořízení dvou kopírek umístěných na samostatném místě se samostatnou obsluhou. Forma této služby spočívá v tom, že každá osoba, která bude mít zájem tisknout, použije svoji studentskou kartu. Aplikace funguje přes server, kdy si zadávající přenesou soubor pro tisk, může také i z domova. Pro vytisknutí bude stačit průkaz studenta, kdy se přes čtečku karet se načtou potřebné informace a pak se vytisknou zvolené dokumenty. Způsob platby by byl formou předplacení si kreditu na studentskou kartu. Jednoduše jde o zavedení automatizace tiskových úloh bezkontaktního charakteru.

Další doporučení je zaměřeno na posílání dokumentů přes webovou stránku. Zapotřebí bude vytvořit software, který bude ve spojení s tiskárnou. Pro odesílání dokumentů se student přihlásí na web stránce, vyplní zadané náležitosti (například číslo studenta a heslo). Vše se načte do programu, poté stačí jen čtečkou karet projet přes kopírku.

#### 4. 4. 1 Vytvoření KPI pro knihovny a reprografické služby

Cíl služby je provoz více funkčních tiskových zařízení online a bez časového omezení studentů. Audit probíhá přímo v počítači pomocí získaných informací. Tabulka č. 11 se zabývá samostatným provozem tiskárny. Tabulka obsahuje popisy KPI, jako nefunkční web, kdy nelze otevřít webovou stránku. Webová stránka se otevře, ale následně spadne a po několika vteřinách se objeví chybové hlášení. Další popis se jedná nefunkčního formuláře na webových stránkách, kdy nelze načíst dokumenty z disku. Neodpovídající reakce serveru na požadavky znamená, že časová prodleva bude vyšší než maximálně definovaná.

**Tabulka č. 11 – Měření kvality a výkonu pro ONLINE provoz**

<b>KPI pro předplacené karty</b>	<b>Sledované období</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Povolená překročení</b>	<b>Kritická mez překročení</b>	<b>Sankce</b>
Nefunkční web	Měsíc	Hodina	10	40	300,-
Nefunkční formulář na webových stránkách	Měsíc	Hodina	10	40	200,-
Nefunkční login kvůli nedostatečné kapacitě serveru	Měsíc	Uživatelská hodina	50	600	200,-
Nefunkční login chybou obsluhy přístupových práv	Měsíc	Uživatelská hodina	20	80	200,-
Neodpovídající reakce serveru na požadavky	Měsíc	Záznam	10	40	300,-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka č. 12 se zaměřuje na funkčnost samostatné kopírky. Mezi sledované KPI patří:

- Nefungující hardware- může se jednat o různé poruchy stroje, jako například, uvíznutí papíru v tiskárně, porucha tiskové hlavy, nebo porucha laseru.
- Nefungující software, špatné spojení PC s kopírkou- chyba na straně serveru, k němuž je připojena multifunkční tiskárna a to znemožňuje tisk.
- Nedoplnění papíru do kopírky odpovědnou osobou bez narušení chodu tiskárny.
- Nefunkční čtečka karet při přiložení karty- jedná se o poškozenou čtečku.
- Nedokonalý přenos dat software- po přiložení čipové karty na čtečku kopírky dojde k neúplnému tisku dokumentu, například, chybí část dokumentu, apod.

**Tabulka č. 12 – Měření kvality a výkonu stroje**

<b>KPI kopírky</b>	<b>Sledované období</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Povolená překročení</b>	<b>Kritická mez překročení</b>	<b>Sankce</b>
Nefungující hardware (porucha stroje)	Měsíc	Hodina	10	20	150,-
Nefungující software, spojení PC s kopírkou	Měsíc	Hodina	10	20	150,-
Nedoplňování papírů, bez narušení chodu kopírky	Měsíc	15 minut	15	30	50,-
Nefunkční čtečka karet při předložení karty	Měsíc	Hodina	5	10	300,-
Nedokonalý přenos dat software	Měsíc	Unikátní záznam	5	10	300,-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka č. 11 a 12 dále obsahuje sledované období, jednotku, povolené překročení, kritickou mez překročení neboli tzv. CPI. CPI, označuje maximální překročení parametrů. Sankcí se rozumí snížení ceny pro jednotku KPI.

## 4. 5 Doporučení ke zlepšení služeb – Stravování a prodejní automaty

Jak již bylo zmíněno, Moravská vysoká škola poskytuje dva automaty ke stravování. Výhodou pro organizaci je, že tato služba je bezplatná s minimálními nároky na organizaci ze strany MVŠO. Doporučení se týká pořízení bannerů s vodou a vybudování stravovacího místa (kantýny), které zatím chybí. Provoz kantýny by závisel na rozvrhu studentů a podle vypracované analýzy by byla zvolena optimální otevírací doba.

### 4. 5. 1 Vytvoření KPI pro stravování

Cílem služby je zajistit stravu v požadovaném hygienickém standardu zaměřených na teplotu a gramáž. Službu s názvem provoz kantýny by probíhal během školního roku. Popis služby zahrnuje vytváření čerstvých surovin určených k prodeji. Nepodkročitelný parametr je profesionálně zkušený personál a oděv přizpůsoben činnosti. Měření kvality a výkonu nalezneme v tabulce č. 13.

**Tabulka č. 13 – Měření kvality, výkonu pro službu stravování**

Popis KPI	Sledované období	Jednotka	Povolená překročení	Kritická mez překročení	Sankce
Nedodržení hygienických a bezpečnostních podmínek na pracovišti	14 dní	Záznam	0	3	1000,-
Nedodržení pracovního oděvu na pracovišti	Měsíc	Záznam	15	30	100,-
Nedodržení adekvátní teploty nebo gramáže potravin	2 měsíce	Záznam	10	20	500,-
Nedodržení pracovní doby	Měsíc	15minut	15	30	100,-
Příprava jídel s ukončenou dobou trvanlivostí	Měsíc	Záznam	1	8	2 000,-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tabulka poukazuje na popisy KPI. Dále se v tabulce č. 13 nachází sledované období, jednotka, povolená překročení, kritická mez překročení neboli tzv. CPI. Sankce znamená snížení ceny z ceny uvedené ve smlouvě

## **4. 6 Doporučení ke zlepšení služeb- úklid**

Firma Geisler, která poskytuje úklidovou službu je vyhovující.<sup>60</sup> Proto je zde vytvořen pouze ukazatel efektivnosti (KPI).

### **4. 6. 1 Vytvoření KPI pro úklid**

Cíl služby je odstranění viditelných nečistot, kde „Nečistota je hmota, která se vyskytuje na nesprávném místě a skládá se z mnoha složek a nežádoucích substancí“.<sup>61</sup>

Název služby je úklid prostor školy ve školním období. Popis služby je uklízet pravidelně nečistoty v místech uvedených ve smlouvě. Kontrola bude probíhat formou nahlášení problému studentem nebo zaměstnancem. Následující tabulka č. 14 měří kvalitu a výkon pro úklidovou firmu.

V tabulce jsou uvedeny popisy pro KPI, jedná se o:

- nedodržení časového harmonogramu úklidu v místnosti- dodržení se týká, aby pracovnice provádějící úklid byla na správném místě a ve správný čas. Nesmí omezit provoz na škole.
- Opodstatněné námitky na kvalitu služby schválené odpovědnou osobou- jednoduše řečeno se jedná o běžnou kvalitu úklidu, kontrolované odpovědnou osobou.
- Nedodržení bezpečnostních podmínek na pracovišti- například používat ochranné rukavice, používat čisticí prostředky podle návodu k použití. Pokud bude kluzká podlaha, musí být označena cedulí s upozorněním.
- Nedodržení označení a umístění čisticích prostředků- čisticí prostředek musí mít svůj obal s názvem a návodem k použití.

---

<sup>60</sup> Rozhovor s Petrem Ščigálkem vedl autor, 2013.

<sup>61</sup> HRNEČEK, V. *Úklid a čištění*, s. 3

- Způsobení škody na majetku organizace- uklízečky nebo úklidové firmy musí dbát na to, aby nepoškodili majetek organizace každodenní činností. Například použití nesprávných pomůcek k úklidu. Dochází k poškrábání nebo k zničení různých materiálů nebo jejich povrchů.

**Tabulka č. 14 – Měření kvality, výkonu pro službu úklid**

<b>Popis KPI</b>	<b>Sledované období</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Povolená překročení</b>	<b>Kritická mez překročení</b>	<b>Sankce</b>
Nedodržení časového harmonogramu úklidu v místnostech	Měsíc	Hodina	2	10	500,-
Opodstatněné námitky na kvalitu služby schválené odpovědnou osobou	Měsíc	Záznam	5	10	500,-
Nedodržení bezpečnostních podmínek na pracovišti	Měsíc	Záznam	0	6	1 500,-
Nedodržení označení a umístění čisticích prostředků	Měsíc	Záznam	3	10	1 000,-
Způsobení škody na majetku organizace	Měsíc	Záznam	3	6	2 000,-

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Dále se v tabulce č. 14 nachází sledované období, jednotka, povolená překročení, kritická mez překročení neboli tzv. CPI, které označuje maximální překročení parametrů. Při překročení CPI, můžeme uplatnit smluvní ujednání týkající se vážného porušení povinností poskytovatele (např. odstoupit od smlouvy), jelikož se neplní zadané požadavky. Sankcí se rozumí pokuta pro jednotku KPI.

## Závěr

Po teoretickém úvodu do facility managementu jsem pokračovala metodami a postupy, ze kterých jsem pak čerpala v praktické části. Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat podpůrné služby na MVŠO a pro ně navrhnout potřebná opatření k zavedení facility managementu. Z praktické části práce vyplývá, že na MVŠO není zaveden integrovaný facility management. V současné době se na škole nachází některé nedostatky v poskytování podpůrných služeb, proto věřím, že tato práce může být přínosem k jejich odstranění.

V práci jsem se soustředila na návrh cíle služby na výstupu, které vychází z metodiky práce. Mé návrhy KPI naznačují, na co se soustředit při hodnocení kvality dodávky. Veškeré hodnoty uváděné v návrhu KPI jsou napsány podle vlastního uvážení. Myslím si, že je správné vytvářet hodnoty pro KPI, jelikož jde o systém s jasně stanovenými podmínkami dodávky. KPI umožňuje nastavit míru tolerance k chybám, ale i sankce za porušení. Tento krok vede k tomu, že se služby pravidelně kontrolují, aby se předcházelo k možným problémům. Proto jsou služby vykonávány na vysoké úrovni, aby společnosti zajistily hladký chod.

Z doporučení k vybraným službám bych zdůraznila například odpadové hospodářství, které by mohlo být správným krokem k motivaci studentů, k třídění odpadu a tak k celkovému postoji této problematice. Druhé doporučení zabývající se pořízení nové kopírky zajistí studentům pohodlné tisknutí či skenování bez nynějšího časového omezení. Vytvoření kantýny je třetí doporučení, kde by kantýna sloužila nejen pro studenty, ale i pro zaměstnance. Především by se jednalo o úsporu času a peněz pro studenty a zaměstnance. Služba úklidu je vyhovující a proto jsem vytvořila pouze požadavek na cílový stav a KPI. Využití mých doporučení může pomoci při poskytování služeb na nové budově BEA, kde bude mít MVŠO své nové sídlo.



## **Anotace**

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Monika Blažková
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Facility služby na MVŠO
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Facility Services at Moravian College Olomouc
<b>Vedoucí práce</b>	Ing. Marek Mihola, Ph.D
<b>Počet stran:</b>	59
<b>Počet příloh:</b>	2
<b>Rok obhajoby:</b>	2013
<b>Klíčová slova:</b>	Facility management, služby facility managementu, návrh možného řešení, ukazatel efektivity.

Za hlavní cíl uvádím analýzu podpůrných služeb na MVŠO a pro vybrané služby navrhu opatření potřebná k zavedení facility managementu. Bakalářská práce pojednává o službách, které využívá facility management k uspokojení potřeb klienta a poskytovatele. Teoretická část je zaměřena na základní definice a pojmy v oblasti facility managementu, zahrnuje i historii. V další kapitole se nachází analýza vybraných služeb. V praktické části je analýza služeb využita na konkrétní organizaci (MVŠO). V konečné fázi dochází ke zhodnocení a návrhu možného řešení.

**Keywords:** Facility management, Service facility management, Possible Solutions, Efficiency indicator.

The main goal I present an analysis of management support services at Moravian College Olomouc and for selected services I will propose the steps needed to implement facility management. The bachelor thesis deals about services which use facility management to satisfy the needs of the client and the provider. The theoretical is focused on the basic definitions and concepts in the field of facility management, including history. The next chapter is the analysis of selected services. In the practical part is the analysis of services which is used to a particular organization (Moravian College Olomouc). In conclusion is an evaluate and design potential solutions.

## Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace

BASU, R. *Implementing Quality*. London: Thomson Learning, 2004. ISBN 1-84480-057-1.

DVOŘÁČEK, J. TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha 8, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

HRNEČEK, V. HEIN CONSULTING. *Úklid a čištění*. Praha, 2011. 58 s.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS J. *Moderní hotelový management*. Praha 7: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

SOMOROVÁ, V. *Optimalizácia nákladov spravovania stavebných objektov metódou facility managementu*. Bratislava: Slovenská technická univerzita / Edícia monografií 2007. 196 s. ISBN 978-80-227-2782-2.

VYSKOČIL, V. K., KUDA F. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 492 s. ISBN 8074310469.

VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. 2003. 262 s. ISBN 80-86419-45-2

VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M.: *Facility Management a Public Private Partnership*, 1. vyd. Professional Publishing, 2007. 264 s. ISBN: 80-86946-34-4.

### Zákony a další právní předpisy

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů.

ČSN EN 15221-1 Facility management – Část 1: *Termíny a definice*. Praha: Český normalizační institut, 2007. 20 s.

ČSN EN 15221-2 Facility management – Část 2: *Průvodce přípravou smluv o facility managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2007. 84 s.

ČSN EN 15221-3 Facility management – Část 3: *Návod pro kvalitu ve facility managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2011. 48 s.

## **Internetové zdroje**

*About IFMA* [online]. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: [www.ifma.org](http://www.ifma.org).

DRUKMAN A. *Facility Management for the future*. [online]. 2004 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.questia.com/read/1P3-537488901/facility-management-for-the-future>.

*Facility manažer, nebo správce majetku?* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.realit.cz/clanek/facility-manazer-nebo-spravce-majetku>.

*KPI - Key performance indicator* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: [www.mereniprocessu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html](http://www.mereniprocessu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html).

*Základní informace* [online]. 2012 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/o-mvso/zakladni-informace/>.

## **Akademické práce**

KUBÍČEK A. *Facility management - součást norem EU*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

## Seznam tabulek

<b>TABULKA 1:</b> Výhody a nevýhody outsourcing	15
<b>TABULKA 2:</b> Výhody a nevýhody insourcingu	16
<b>TABULKA 3:</b> PDCA	21
<b>TABULKA 4:</b> SMART	28
<b>TABULKA 5:</b> Měření kvality a výkonu KPI	29
<b>TABULKA 6:</b> Odpadového hospodářství MVŠO (ceny)	36
<b>TABULKA 7:</b> Provozní doba knihovny MVŠO	39
<b>TABULKA 8:</b> Úklid kanceláří, učeben	39
<b>TABULKA 9:</b> Úklid sanitárního zařízení	40
<b>TABULKA 10:</b> Měření kvality, výkonu pro třídění a odvoz odpadu	42
<b>TABULKA 11:</b> Měření kvality a výkonu pro ONLINE provoz	43
<b>TABULKA 12:</b> Měření kvality a výkonu stroje	44
<b>TABULKA 13:</b> Měření kvality, výkonu pro službu stravování	45
<b>TABULKA 14:</b> Měření kvality, výkonu pro službu úklid	47

## **Seznam obrázků**

<b>OBRÁZEK 1:</b> Definice 3P	10
<b>OBRÁZEK 2:</b> Implementace FM do společnosti	14
<b>OBRÁZEK 3:</b> Demingův cyklus PDCA	22

## **Seznam příloh**

<b>Příloha 1</b> – Rozsah služeb	55
<b>Příloha 2</b> – Procesní list pro úklid	57

## Příloha 1 – Rozsah služeb<sup>62</sup>

<b>Rozsah služeb</b>
<b>1. Prostor a infrastruktura</b>
<b>1.1. Ubytovací a prostorové služby</b> Příkladem norma uvádí služby, které uspokojují požadavky klienta po prostorech a jejich správě a řízení
1.1.1. Strategické plánování a řízení prostoru
1.1.2. Plánování a projednání
1.1.3. Návrh a konstrukce
1.1.4. Pronájem a řízení obsazenosti
<b>1.2. Pracoviště</b>
Kromě služeb týkajících se pracoviště interního jsou zde zahrnuty i venkovní prostory
1.2.1. Návrh a ergonomie pracoviště
1.2.2. Výběr nábytku, přístrojů a vybavení
1.2.3. Stěhování
1.2.4. Vybavení interiéru a exteriéru
<b>1.3. Technická infrastruktura</b> Představují služby, které zajišťují v budovách příjemné klima, světlo/stín, elektrický proud, vodu a plyn
1.3.1. Energetický management
1.3.2. Správa trvale udržitelného prostředí
1.3.3. Provoz a údržba technické infrastruktury
1.3.4. Řízení systémů pro provoz a údržbu budov
<b>1.4. Úklid</b> Služby uspokojující klientovi požadavky na hygienu a čistotnost.
1.4.1. Hygienické služby
1.4.2. Úklid pracoviště, strojní úklid
1.4.3. Čištění budov a mytí skel
1.4.4. Čištění vybavení a zařízení
<b>1.5. Ostatní prostor a infrastruktura</b> Zde nalezneme ostatní služby, které jsou zajišťovány dle zvláštních a specifických požadavků klienta.
1.5.1. Pronájem měřících a speciálních prostředků
1.5.2. Interiérové práce se speciálním náradím a vybavením
1.5.3. Práva obchodních prostor

<sup>62</sup> Norma ČSN EN 15221, s. 22.

<b>2. Lidé a organizace</b>
<b>2.1. Zdraví, bezpečnost a ochrana</b> Požadavky klienta na bezpečné prostředí zajišťují služby, které chrání zdraví a bezpečí lidí.
2.1.1. Pracovně lékařské služby
2.1.2. Bezpečnostní management
2.1.3. Přístupové systémy, identifikační karty, klíčové hospodářství
2.1.4. Scénář opatření při katastrofách a plán obnovy
<b>2.2. Péče o uživatele objektů</b> Do této kategorie spadají služby sloužící k vytvoření příjemného pracovního prostředí.
2.2.1. Sekretářské a recepční služby
2.2.2. Help desk služby
2.2.3. Stravování - stravovací automaty
2.2.4. Organizace konferencí, schůzek a speciální akce
<b>2.3. Informační a komunikační technologie</b> Služby uspokojující klientovy požadavky na informační a komunikační technologie.
2.3.1. Provoz datových a telefonních sítí
2.3.2. Datová střediska, hosting a provoz serverů
2.3.3. Správa a podpora PC
2.3.4. IT bezpečnost a ochrana
<b>2.4. Logistika</b> Služby související s transportem a skladováním zboží a informací.
2.4.1. Vnitřní pošta a kurýrní služby
2.4.2. Dokument management a archivace
2.4.3. Reprografické služeb, kopírování a tisky
2.4.4. Kancelářské potřeby
<b>2.5. Ostatní lidé a organizace</b> Zbývající služby spadající do této kategorie jsou specifické a individuální dle klientovy základní činnosti.
2.5.1. Účetnictví, audity a finanční hlášení
2.5.2. Řízení lidských zdrojů
2.5.3. Marketing a reklama, fotografické služby
2.5.4. Nákup, správa smluv a právní servis



## Příloha 2 – Procesní list pro úklid<sup>63</sup>

Název procesu	Expresní úklid	
Procesní oblast	Facility management (Podpůrné činnosti – Služby)	
Kód procesu	1.	Prostor a infrastruktura
	1. 4.	Úklid
	1. 4. 3.	Úklid pracoviště, strojní úklid
	1. 4. 3. 2.	Expresní úklid

1. Administrace					
Vypracoval		Datum		Podpis	
Ověřil		Datum		Podpis	
Schválil		Datum		Podpis	
Aktualizoval		Datum		Podpis	

2. Termíny a zkratky	
Název	Podpis
OFM	Odbor Facility managementu
PUS	Poskytovatel úklidových služeb

3. Základní parametry procesu	
Předmět procesu	Úklid vnitřních prostor objektu- expresní úklid
Vlastník procesu	Poskytovatel úklidových služeb (firma XY).
Zákazník procesu	Uživatelé a návštěvníci objektu.

4. Okrajové parametry procesu						
Cílový stav	Objekt působí upraveným a čistým dojmem.					
Vstupy	Obsah/ předmět	Typ	Forma	Zdroj	Četnost	Schválení
	Zádanka pro expresní úklid	interní	Elektronická	Požadavkový SW	Podle potřeby	
Výstupy	Obsah/ předmět	Typ	Forma	Zdroj	Četnost	Schválení
	Měsíční přehled	interní	Elektronicky nebo tištěný	PUS	měsíčně	
	Dodací list	interní	Tištěný	PUS	Podle	

<sup>63</sup> KUBÍČEK A. *Facility management - součást norem EU*, s. 41.

					potřeby	
Související činnosti	1.4.3.1. Běžný úklid 1.4.3.3. Pravidelný úklid					

5. Ostatní parametry	
Odborná způsobilost poskytovatele	Zádná
Normy a předpisy	
Interní normy a předpisy odběratele	Manuál úklidových prací
Technické a technologické vybavení	Čistící prostředky vč. dokumentace Úklidové stroje
Softwarové zabezpečení	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elektronický požadavkový systém pro potřeby naléhavého úklidu v rámci systému poskytovatele úklidových služeb</li> </ul>
Datové položky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jméno a příjmení</li> <li>Organizační útvar (nákladové středisko)</li> <li>Požadavek na úklid, jeho formu a rozsah</li> <li>Další speciální požadavky</li> <li>Termín expresního úklidu</li> </ul>
Kontrolní orgán poskytovatele	Vedoucí PUS
Kontrolní orgán odběratele	Vedoucí OFM

6. Výkonnostní parametry procesu (aktivity)	
Frekvence dané aktivity	Dle potřeby
Časová náročnost procesu	Pro standardní zakázku: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vysoká priorita – do 3 hodin od odeslání požadavku</li> <li>Vyšší priorita - v den odeslání požadavku</li> <li>Běžná služba - do 2. pracovního dne od odeslání</li> </ul>
Doba trvání procesu	Dle potřeby
Náklady (měsíc)	
Význam	2 - střední = zkomplikuje jiné činnosti

7. Měření výkonu a kvality	
Měrné jednotky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletnost dodávky <ul style="list-style-type: none"> <li>D1 – kompletní</li> <li>D2 – drobné nesrovnalosti</li> <li>D3 – závažné závady</li> </ul> </li> <li>Kvalita úklidu <ul style="list-style-type: none"> <li>K0 – špatná</li> <li>K1 - dobrá</li> </ul> </li> <li>Vystupování personálu <ul style="list-style-type: none"> <li>P1 – nadstandardní přístup</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ P2 – standardní přístup</li> <li>○ P3 – nevhodné vystupování personálu</li> <li>• Pohotovost úklidu <ul style="list-style-type: none"> <li>○ C1 – v limitu</li> <li>○ C2 – po limitu</li> </ul> </li> </ul>
KPI	3	D1, K1, P1, C1
	2	D1, K1, P2, C1
	1	D2, K1, P2, C2
	0	D3, K0, P3, C2
Doporučený postup měření (sběru KPI)	Zaznamenávají se pouze negativní ohlasy (na recepci, na dispečink, předané z vedení a řídicích složek, zaslané pracovníky elektronickou cestou)	
<b>8. Problémy současného stavu / příležitosti pro zlepšení</b>		
Přínosy/příležitosti	Poskytovatel umožňuje rozšířit své služby i na úklid venkovních prostor a zeleně, případně zimní údržby venkovních prostor	
Nezajištěné potřeby	Čistění vnějšího pláště budovy/ střechy Údržba chodníků a cest Úprava okolní zeleně	
Nezajištěné zdroje pro zajištění procesu	Stroje a zařízení pro externí úklid objektu	
Nezajištěné součinnosti		
Hrozby či překážky		