

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Šárka Cvešperová

Vozový park v konkrétní organizaci

Fleet in a particular organization

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Šárka Zapletalová Ph. D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že uvedená tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc 24. března 2014

Děkuji Ing. Šárce Zapletalové PhD. a Ing. Marku Miholovi PhD. za pomoc při dokončení bakalářské práce. Mé poděkování patří též mému zdroji z řad vojáků z povolání za spolupráci při získávání údajů a jejich utřídění pro výzkumnou část práce.

Obsah

Úvod a cíl práce	6
Úvod	6
Cíl práce.....	6
1 Teoretické základy facility managementu	8
1.1 Historie a vývoj facility managementu ve světě.....	8
1.2 Vymezení pojmu facility management	11
1.3 Podstata a cíle facility managementu	12
1.4 Facility management v České republice	15
1.5 Účastníci procesů facility managementu a jejich role.....	18
1.6 Formy zajištění služeb FM	20
1.6.1 Interní forma	20
1.6.2 Outsourcing.....	21
1.7 Kvalita služeb	23
1.8 Správa vozového parku.....	24
2 Metody využití při analýze vozového parku	27
3 Praktická část	29
3.1 Popis společnosti.....	29
3.2 Analýza současného stavu vozového parku	29
3.2.1 Stáří vozidel	32
3.2.2 Spotřeba PHM.....	33
3.2.3 Výbava vozidel.....	34
3.2.4 Zabezpečení vozidel	35
3.2.5 Údržba, servis	36
3.3 PEST analýza správy vozového parku	39
3.4 SWOT analýza správy vozového parku.....	41

3.5	Návrhy na zlepšení systému řízení vozového parku	41
Závěr		45
Anotace		47
Literatura		48
Seznam obrázků		51
Seznam tabulek		52

Úvod a cíl práce

Úvod

V současné době se každá společnost snaží eliminovat rizika, která jsou spojená s vynaložením velkých finančních prostředků na zabezpečení chodu organizace. Je tedy logické, že cílem firem se stává snížení nákladů na podpůrné procesy, které zabezpečují chod hlavních činností. Správa budov a vozových parků, doprava, odpadové hospodářství a ekologie, personální a mzdová agenda a další jsou podpůrné činnosti, které jsou dosti finančně, ale také časově, nákladné. Organizace hledají možnosti, jak podpůrné procesy optimalizovat. Touto problematikou se zabývá tzv. facility management.

Tématem bakalářské práce je analýza stavu vozového parku dané společnosti, způsobu jeho zabezpečení a možnosti zlepšení současného stavu. K analýze je využita SWOT analýza, která rozebírá silné a slabé stránky, příležitosti a rizika.

V bakalářské práci jsou navržena možná opatření, která by měla vést k optimalizaci stavu vozového parku.

V závěru práce jsou shrnuta fakta výše uvedené analýzy a návrhů optimalizace.

Cíl práce

Cílem práce je optimalizace stavu vozového parku na základě analýzy současné situace.

Pro potřebu bakalářské práce byla vybrána analýza správy vozového parku vojenského útvaru Armády České republiky. Vojenské útvary mají vlastní vozové parky, jejichž správu si zabezpečují vlastními silami a prostředky, to znamená ostrahu parku vojenské techniky, údržbu (servis, mytí, nabíjení akumulátorů a další) a opravy techniky (vojenské útvary mají vlastní autodílny) a doplňování pohonných hmot a maziv (vojenské útvary mají vlastní sklady i výdejny PHM).

Nevýhodou výběru analýzy správy vozového parku vojenského útvaru je utajení informací týkajících se počtů a druhů techniky. Tyto informace nebylo možné sdělit přesně. Po konzultacích u vojenských útvarů jsou tedy v práci uvedeny počty přibližné,

blížící se skutečným hodnotám, které jsou možné nalézt v otevřených zdrojích. Ze stejného důvodu nejsou uvedeny přesné zdroje vojenských utajovaných informací.

1 Teoretické základy facility managementu

1.1 Historie a vývoj facility managementu ve světě

Počátky facility managementu ve Spojených státech amerických lze vysledovat do 70. let 20. století. Jeho náplní v té době byly služby související se správou budov a jejich provozem. Přerod ve facility managementu nastal v důsledku dvou změn. Jednou z nich byly volně představitelné příčky pro kancelářské budovy, tou druhou bylo zavádění výpočetní techniky jednotlivým pracovníkům. Díky těmto změnám se služby rozšířily o podpůrné procesy jako správa energií, údržba, revize a další.¹

V této době byli facility manažeři členy jiných profesních mezinárodních sdružení. Tyto skupiny ale nebyly schopny poskytnout jim informace, které by jim pomohly řídit rozvoj jejich kanceláří. První krok k formování specializovanější společnosti byl učiněn v prosinci 1978, kdy společnost Herman Miller Research Corp. pořádala v Michiganu ve Spojených státech amerických konferenci na téma “Facility Influence on Productivity”.²

Na této konferenci se setkali Georg Graves z Texas Eastern Transmission Corp., Charles Hitch z Manufacturer’s Bank v Detroitu a David Armstrong z Michiganské Státní University, kteří vyjádřili potřebu organizovat FM odborníky z privátní sféry. Právě tito muži se stali zakladateli organizace, která později v roce 1981 dostala jméno International Facility Management Association.³

V květnu roku 1980 došlo na setkání zájemců o oblast facility managementu ve SPOJENÝCH STÁTECH AMERICKÝCH (v Houstonu) k ustanovení společnosti National Facility Management Association (NFMA, ze 47 účastníků se stalo členy

¹ Srov. *International facility management association. The Czech Republic Chapter of IFMA* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz>

² Tamtéž

³ Tamtéž

27 zúčastněných). Na konci jednání měla NFMA svou vlastní ústavu, předpisy, úředníky a plány pro rozšíření v rámci Spojených států amerických.⁴

Na výročním setkání v říjnu 1980 v Houstonu byla založena první pobočka a bylo domluveno uspořádání další konference tamtéž v následujícím roce.

O rok později se z organizace NFMA stala International Facility Management Association (IFMA), aby byl umožněn přístup KANADĚ. Díky tomuto kroku došlo k dynamickému růstu této asociace.⁵

EVROPA se s pojmem facility management (EuroFM) setkává až na počátku 90. let 20. století. Mezi první země, které tento obor zaznamenaly, řadíme VELKOU BRITÁNII, SKANDINÁVSKÉ ZEMĚ, FRANCII A BENELUX. O pět let později se tento obor rozšířil i do německy mluvících zemí.⁶

V současnosti má IFMA 18 tisíc členů z 67 zemí, kde má na 130 poboček.⁷

Během několika let se vyvinul komplexní obor, který je využíván ke správě majetku nejen v administrativních budovách, ale i v různých průmyslových objektech. Mezinárodní asociace IFMA, která sdružuje poskytovatele facility managementu, popisuje FM jako metodu, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.⁸

⁴ Srov. *Facility management portal* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z <http://www.facility-management.cz>

⁵ Tamtéž

⁶ Srov. *Facility management portal* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z <http://www.facility-management.cz>

⁷ Srov. *International facility management association. The Czech Republic Chapter of IFMA* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz>

⁸ Srov. *Facility management portal* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z <http://www.facility-management.cz>

V roce 2005 vyšla Evropská norma EN 15221, která představuje významný krok ke sjednocení evropského trhu. Vznik EN 15221 vedlo k vytvoření evropského standardu facility managementu, jejímž účelem je usnadnění mezinárodní spolupráce. Facility management se v jednotlivých státech Evropy vyvíjí odlišně. Zásadní tedy bylo vytvořit jednotnou definici, vyjasnit vazby podpůrných procesů a nalézt jednotný jazyk a terminologii. Norma je pouze návodem, nezavazuje ani jednu stranu k jejímu použití. Neposkytuje formuláře, nevymezuje práva ani povinnosti mezi smluvními stranami.⁹

Facility management se rozvíjí velmi dynamicky, což znamená, že se rozrůstá nabídka společností zabývajících se facility managementem. Firmy si uvědomují, že přenechání podpůrných procesů profesionálům přináší lepší výsledky v hlavních činnostech podnikání.¹⁰

Trendem v současnosti je ustupování klientů od malých místních firem, které jsou schopny nabídnout dílčí FM služby. Firmy si vybírají spíše velké dodavatele, kteří jsou schopni zabezpečit všechny služby kdekoliv po České republice.¹¹

Je téměř jisté, že zvyšování odborných znalostí pracovníků na všech úrovních vede ke zlepšení výsledků firmy. Zájem o vzdělání v oblasti facility managementu roste. Z tohoto důvodu jsou konány odborné kurzy o facility managementu a na vysokých školách také vznikají specializované obory. Organizace IFMA vyhledává a podporuje talenty, a to v rámci týdne facility managementu, který se koná na podzim každého roku.¹²

⁹ Srov. *Facility management portal* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z <http://www.facility-management.cz>

¹⁰ Tamtéž

¹¹ Tamtéž

¹² Tamtéž

1.2 Vymezení pojmu facility management

Pro definici a popis EVROPSKÉHO FM TRHU, jehož objem je odhadován na několik stovek miliard eur, vznikla evropská norma 15221-1. Tato norma, jež převzala i Česká republika, popisuje základní funkci facility managementu, stanovuje termíny potřebné pro jeho pochopení a stanovuje termíny pro zlepšení komunikace mezi investory, pro rozvíjení nástrojů a systémů a také pro zvýšení efektivity základních procesů facility managementu. ČSN EN 15221-1 také poskytuje přehled o rozsahu facility managementu. Předpokládá se, že na ČSN EN 15221-1 budou navazovat další iniciativy a následně normy, směrnice a technické předpisy.¹³

FACILITY MANAGEMENT „*integrace činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti.*“¹⁴

FACILITY - snadnost, lehkost, dovednost, výhoda, prostředek, nadání, talent.

MANAGEMENT – vedení, správa, řízení, ředitelství.

Facility management je obor, který navazuje na historii vývoje služeb a jednotlivých podpůrných činností.¹⁵

Přínos facility managementu:

- snížení provozních nákladů;
- zvýšení efektivity práce;
- kvalitnější využití prostor;

¹³ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

¹⁴ ČSN EN 15221-1 *Facility management*. Termíny a definice. Český normalizační institut, 2007. s. 8

¹⁵ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

- efektivnější evidence a správa nemovitostí a majetku;
- prodloužení životnosti nemovitostí a majetku;
- zvýšení bezpečnosti práce;
- zkvalitnění ochrany životního prostředí.

1.3 Podstata a cíle facility managementu

Facility management je řízení podpůrných činností v oblasti správy nemovitostí, objektů a budov.¹⁶ Je to „*Metoda, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.*“¹⁷

Tato definice je vysvětlována jako 3P:

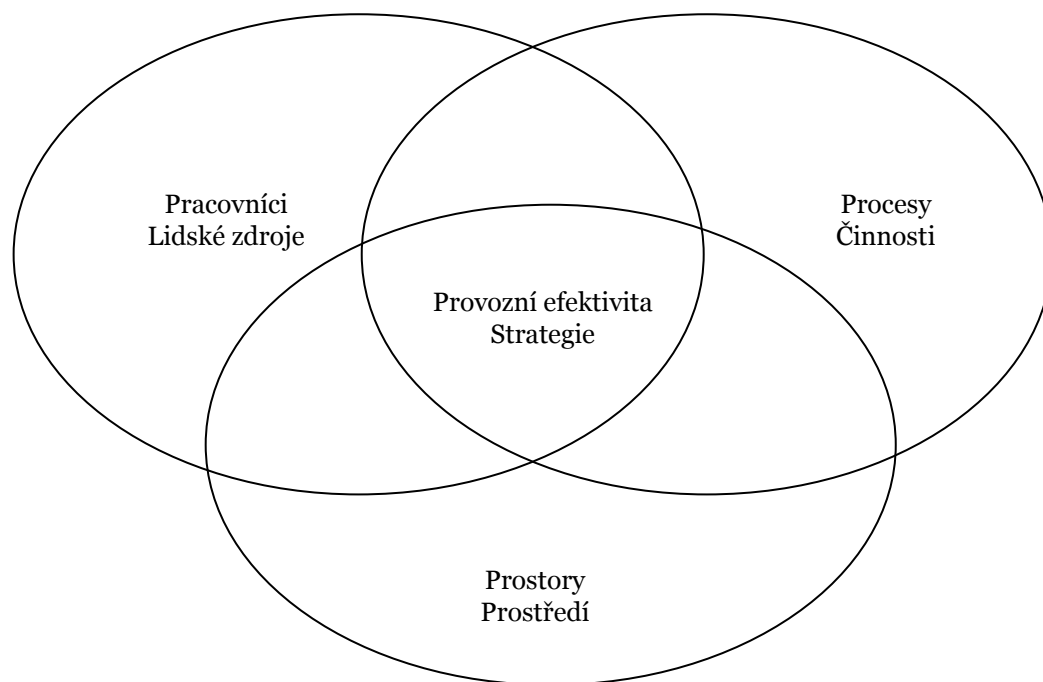
- pracovníci – lidské zdroje;
- procesy – činnosti;
- prostory – prostředí. Nejedná se jen o jejich správu, ale veškeré jeho optimální využití.

CÍLEM FACILITY MANAGEMENTU je synergie 3P, což je provozní efektivita a strategie, jak je znázorněno na Obr. 1.¹⁸

¹⁶ Srov. *Facility management portal* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z <http://www.facility-management.cz>

¹⁷ *Facility management portal* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.facility-management.cz>

¹⁸ VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O.: *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. 1. vydání. Professional Publishing Praha: 2003, ISBN 80-86419-45-2, s. 93



Obr. 1 Synergie 3P¹⁹

Základním cílem facility managementu je tedy posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v důsledku kladně přispějí k ekonomickému růstu a úspěchu organizace.

FACILITY MANAGEMENT SMLOUVA – „*psaná nebo ústní smlouva mezi klientem a interním nebo externím dodavatelem služeb stanovující termíny a podmínky poskytování facility služeb.*“²⁰

FACILITY MANAGEMENT KONTRAKT – „*právně závazná smlouvy mezi různými právními subjekty.*“²¹

¹⁹ VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O.: *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. 1. vydání. Professional Publishing Praha: 2003, ISBN 80-86419-45-2, s. 93

²⁰ ČSN EN 15221-1 *Facility management*. Termíny a definice. Český normalizační institut, 2007. s. 8

²¹ Tamtéž

FACILITY MANAGEMENT DODAVATEL – „organizace, která je smluvně zavázána zajistit facility služby a je zodpovědná za vykonání předmětu dodávky.“²²

POSKYTOVATEL FACILITY MANAGEMENT SLUŽEB – „organizace, která poskytuje klientovi komplexní soubor facility služeb v rámci termínů a podmínek facility management smlouvy.“²³

Hlavní přínosy uplatnění v organizacích:

- jasná a přehledná komunikace mezi nabídkou a poptávkou prostřednictvím pověřených osob stanovených ve smlouvě;
- jednoduchý koncept zodpovědnosti za služby, který je založený na strategických rozhodnutích vedoucích k insourcingu a outsourcingu činností;
- koordinace požadovaných služeb;
- integrace požadovaných služeb;
- informace o úrovni služeb a nákladech, které mohou být dále předávány koncovým uživatelům;
- zvýšení stability organizace;
- snížení konfliktů mezi jednotlivými dodavateli služeb, interními a externími.²⁴

²² ČSN EN 15221-1 *Facility management*. Termíny a definice. Český normalizační institut, 2007. s. 8

²³ ČSN EN 15221-1 *Facility management*. Termíny a definice. Český normalizační institut, 2007. s. 9

²⁴ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

1.4 Facility management v České republice

V České republice lze sledovat vývoj ve facility managementu podobného charakteru jako v jiných státech západní Evropy. ČESKÁ REPUBLIKA se v roce 2000 stala prvním post-komunistickým státem, který se zapojil do sítě Facility Manažerů IFMA.²⁵

Poskytovatelé jednotlivých služeb se postupně transformují na společnosti, které nabízejí smluvní servis, externí zdroje a integrovaný facility management. V současnosti se facility management u nás dostal do fáze tzv. infrastrukturního managementu. Klienti si zde najímají komplexní servis.²⁶ Například AB Facility a.s., ABL, a.s., KESO Praha s.r.o., SKANSKA Facilities Management CZ, s.r.o. a OPTIMAL Engineering spol. s r.o. jsou společnosti, které se zabývají facility management službami na území České republiky.²⁷

Podpůrné procesy se stávají objektem tržních subjektů. Rámcem jsou státem vyhlášená pravidla, například živnostenský zákon, obchodní zákon, zákon o veřejných zakázkách a také normy jako ČSN EN, ISO, pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a další.

Z důvodu členství v Evropské unii u nás v květnu 2007 vstoupila v platnost evropská norma zabývající se facility managementem. Její označení je ČSN EN 15221.²⁸ V současnosti má norma šest platných částí.²⁹

²⁵ Srov. *Facility management portal* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z <http://www.facility-management.cz>

²⁶ Tamtéž

²⁷ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

²⁸ Srov. *International facility management association. The Czech Republic Chapter of IFMA* [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz>

²⁹ Srov. *ČSN EN 15221. In: Facility management: Conversio* [online]. 2013 © conversio spol. s.r.o. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://facility-management.conversio.cz/uzitecne-informace/csn-en-15221>

PRVNÍ ČÁST ČSN EN 15221-1 se zabývá termíny a definicemi v oblasti facility managementu, poskytuje přehled o jeho rozsahu. Seznamuje se základy celého oboru.

DRUHÁ ČÁST ČSN EN 15221-2 se nazývá Průvodce přípravou smluv facility managementu. Poskytuje návod na vypracování smluv, definuje vztah mezi organizacemi (poskytovatel, klient). Upravuje obsah, který by měla facility management smlouva obsahovat. Jedná se například o požadavky na základní činnosti, všeobecné závazky klienta a poskytovatele služeb, časový horizont a hlavní termíny, rizika a zodpovědnosti, pojištění a další.

V dubnu roku 2011 bylo úspěšně odhlasováno přijetí dalších čtyř částí, a to kvalita poskytovaných služeb, klasifikace životních nákladů budovy a taxonomie, účinnost a efektivnost úrovně služeb a měření prostor.³⁰

TŘETÍ ČÁST - Návod, jak dosáhnout/zajistit kvalitu ve facility managementu – soustřeďuje se na kvalitu. Ve třetím díle se setkáváme s pojmem FM produkt, přesně vymezená a měřitelná FM služba. Pro sledování kvality plnění FM produktu je nutné, aby klient přesně definoval výsledek poskytované služby. Další nově uvedeným termínem je SL = service level (úroveň služby). SL je stanoven klientem a popisuje tak požadavek na FM produkt. Měl by být stanoven cílový stav, požadavky, doporučení a specifikaci klíčových výkonnostních a kvalitativních požadavků (KPI), které později pomohou určit úroveň výkonu a kvality poskytovaných služeb.³¹ „Na základě kvalitně připraveného SL na jednotlivé FM produkty klient připraví návrh SLA, který se stane plnohodnotnou platnou SLA smlouvou až po připomínkování, doplnění dohodnuté ceny (která většinou vzejde z výběrového řízení) a oboustranném odsouhlasení.“³²

³⁰ Srov. Články. Realit.cz: *Magazín o stavebním a realitním trhu*[online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.realit.cz/rubrika/facility-management>

³¹ Tamtéž

³² Články. Realit.cz: *Magazín o stavebním a realitním trhu*[online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.realit.cz/clanek/nove-ctyri-dily-evropske-normy-en-15221-jsou-na-svete>

ČÁST ČTVRTÁ = Taxonomie facility managementu – klasifikace a struktura. V tomto díle jsou popsány a zařazeny do skupin jednotlivé FM produkty. Čtvrtý díl je zaměřen nákladově.³³

Průvodce rozvojem a zlepšením procesů je PÁTÝM DÍLEM ČSN EN 15221. Specifikuje procesní standardy a rozdíly účinností procesu a jeho efektivitou.³⁴

ŠESTÁ ČÁST NORMY se nazývá Plošné a prostorové měření. Popisuje standardy měření a standardizuje kategorie prostor podle užitečnosti pro uživatele.³⁵

SEDMÁ ČÁST ČSN EN 15221-7 BENCHMARKING VE FACILITY MANAGEMENTU se připravuje. Benchmarking = poměřování by mělo být nástrojem v rukách facility manažera. „*Facility manažer poskytne měsíčně, kvartálně a ročně do národní oborové databáze údaje o „svém“ výkonu a kvalitě FM služeb a odměnou mu bude poznatek, „jak si stojí“ ve srovnání s ostatními objekty a facility manažery. V praxi si tak bude moci například vyhodnotit, že „jeho“ spotřeba energií je srovnatelná s průměrem, úklidy provádí kvalitněji a efektivněji, ale v odpadech pokulhává za ostatními.*“³⁶

³³ Srov. Články. Realit.cz: *Magazín o stavebním a realitním trhu*[online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.realit.cz/rubrika/facility-management>

³⁴ Srov. Články. Realit.cz: *Magazín o stavebním a realitním trhu*[online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.realit.cz/rubrika/facility-management>

³⁵ Tamtéž

³⁶ Články. Realit.cz: *Magazín o stavebním a realitním trhu*[online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.realit.cz/clanek/nove-ctyri-dily-evropske-normy-en-15221-jsou-na-svete>

1.5 Účastníci procesů facility managementu a jejich role

STRUKTURA FACILITY MANAGEMENTU. Facility management pokrývá širokou škálu procesů, služeb, činností a zařízení. Rozhraní mezi základními činnostmi a podpůrnými službami si stanovuje každá organizace.³⁷

Oblast facility managementu se zaměřuje na tři hlavní skupiny podpůrných činností:

- komerční služby – nájemné, správa objektů a další;
- infrastruktura – ostraha, úklid, catering a další;
- TECHNIKA – ÚDRŽBA, PROVOZ, MONTÁŽ a další.³⁸

Facility management může být rozdělen do dvou oblastí:

- prostor a infrastruktura – prostor, technická infrastruktura, úklid, venkovní prostor a další;
- lidé a organizace – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování, informace, logistika, poradenství a další.³⁹

Nejdůležitější jsou požadavky clientské organizace. Kvůli složitosti a změnám trhů dochází i ke změnám požadavků klienta.

³⁷ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

³⁸ Tamtéž

³⁹ Tamtéž

„Základním konceptem facility managementu je zajištění integrovaného řízení na strategické a taktické úrovni tak, aby došlo k sladění dohodnutých poskytovaných podpůrných služeb.“⁴⁰

ORGANIZACE se k dosažení svých strategických cílů soustřeďuje na své ZÁKLADNÍ ČINNOSTI, které jsou neustále ovlivňovány změnami vývojových trendů a tržních sil, které jsou důsledky změn v legislativě, vývojem technologií a dalšími. Interní složky organizace nebo externisté mohou zabezpečovat podpůrné procesy, které mají přímý dopad na výkonnost a efektivnost základních činností.⁴¹

ÚČASTNÍCI PROCESU jsou:

- klient – má za úlohu obstarat potřebné služby (facility služby);

zákazník – musí specifikovat a objednat dodávku služeb podle podmínek facility management smlouvy;

- koncový uživatel – získá potřebné podpůrné služby na provozní úrovni.

⁴⁰ ČSN EN 15221-1 *Facility management. Termíny a definice*. Český normalizační institut, 2007. s. 10

⁴¹ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

1.6 Formy zajištění služeb FM

Existuje těchto šest základních forem uplatnění managementu poskytovaných služeb:

- nákladový přístup – podpůrné funkce pro základní činnosti;
- kompetence – orientace na minimální náklady kombinované s požadovanou kvalitou;
- ziskový přístup – tržní podmínky;
- insourcing – služby pro mateřskou společnost;
- joint venture – know-how od expertů;
- outsourcing – orientace na zisk, vhodné pro externí trhy.⁴²

1.6.1 Interní forma

Interní forma, tzv. INSOURCING – insider resource using – znamená zajištění vlastními pracovníky. Pro potřeby této práce je to zabezpečení vozového parku (dodávání PHM, opravy, revize a další) silami pracovníků vlastní organizace.

PLNÝ INSOURCING je forma insourcingu často využívaná velkými společnostmi, které si vytvářejí vlastní dceřiné společnosti. Tyto společnosti jsou pak pověřeny komplexním dodáním podpůrných činností. Společnosti většinou služby (ať už všechny nebo jen část) nakupují, ale vůči vlastní mateřské společnosti vystupují jako externí dodavatel facility managementu.

VÝHODY INSOURCINGU:

- operabilita;
- kontrola toku informací.

⁴² Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

NEVÝHODY INSOURCINGU:

- obtížné udržení světové úrovně;
- odpovědnost za řízení oblasti;
- nutnost investice;
- riziko stagnace.⁴³

1.6.2 Outsourcing

OUTSOURCING – outsider resource using – používání vnějších zdrojů. „*Outsourcing je proces reengineeringu podpůrných činností, které si podnik přestane zajišťovat vlastními zaměstnanci, ale na jejich řízení, správu a provádění si najímá externího dodavatele.*“⁴⁴

Jedná se tedy „o přemístění jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit nakupuje.“⁴⁵ Výsledky aktivit jsou nakupovány za tržní ceny. Rozlišujeme domácí, zahraniční, příhraniční a mezinárodní outsourcing. Rozdílem mezi outsourcingem a prostým nákupem služby (zboží) je dlouhodobost smluvního vztahu mezi klientem a poskytovatelem.

Základní pojmy spojené s outsourcingem jsou:

- zadavatel – vyžaduje po dodavateli vykonání konkrétní služby;
- dodavatel – vykonává činnost určenou smluvním vztahem se zadavatelem;

⁴³ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

⁴⁴ Sborník přednášek 1. a 2. MVK FM, Oeconomica, Praha 2007, 2008.

⁴⁵ Srov. Vyskočil, V. K., Kuda F., a kol.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1 s. 53

- subdodavatelství – smluvní závazek, zadavatel požaduje po dodavateli konkrétní službu.⁴⁶

Outsourcing má tyto úrovně:

- taktická – rychlé řešení problémů v organizaci. Například oblast lidských zdrojů, kvality poskytovaných služeb i finanční oblast. Sleduje se snížení nákladů, eliminují se budoucí investice;
- strategická – hledání optimální varianty pro obě strany. Dodavatel versus odběratel jsou na úrovni partnerství;
- transformační – budování nové struktury organizace.⁴⁷

Outsourcing se dělí:

- offshoring – outsourcing na velké vzdálenosti;
- ONSHORIZING – *OUTSOURCING V RÁMCI JEDNÉ ZEMĚ*.⁴⁸

VÝHODY OUTSOURCINGU:

- důkladnější zaměření na základní činnosti;
- nové technologie bez vedlejších nákladů;
- rychlejší nástup nových technologií a další.⁴⁹

NEVÝHODY OUTSOURCINGU:

- nedostupnost v požadovaném čase;

⁴⁶ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA F., a kol.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1 s. 53

⁴⁷ Tamtéž

⁴⁸ Tamtéž

⁴⁹ Tamtéž

- závislost na dodavatelích;
- vyšší náklady při potřebě změny;
- nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik;
- rizika nízké úrovně služeb.⁵⁰

1.7 Kvalita služeb

Pro hodnocení kvality služeb je důležité přesně vymezit FM produkt, který musí být měřitelný. FM produktem proto není služba jako taková, ale FM produktem se stává až konkrétní služba. V případě správy vozového parku je to jasně stanoven způsob zabezpečení provozu techniky, přesně stanovené druhy techniky, ale také jak bude vozový park využíván a jakým způsobem bude provoz techniky sledován. Je třeba specifikovat potřeby klienta. Je možná specifikace na vstupu, kdy klient definuje, jak se má FM služba realizovat, nebo na výstupu, kdy klient popíše, jak má vypadat výsledek požadované služby. Klient specifikuje, co pro něj znamená, že vozový park nebyl kvalitně zabezpečen, a popíše, jak bude reagovat v případě, že jeho požadavky nebyly FM poskytovatelem splněny. Klient by měl popsat cílový stav, nepřekročitelné požadavky (v případě vozového parku to mohou být například druhy techniky) a specifikaci KPI (klíčových výkonnostních a kvalitativních hodnotitelů), aby mohl měřit výkon a kvalitu poskytovaných služeb.⁵¹

To znamená, že odběratel musí kvantifikovat rizika plynoucí z neposkytnutí služby ve sjednaném rozsahu. Nedodržení úrovně kvality má za následek sankci.⁵²

⁵⁰ Tamtéž

⁵¹ Srov. Články. Realit.cz: *Magazín o stavebním a realitním trhu*[online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.realit.cz/rubrika/facility-management>

⁵² Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

Uvedené nástroje k ověření kvality lze implementovat do individuálních FM smluv. Jen tímto způsobem může klient kontrolovat plnění FM smlouvy a sledovat úroveň kvality služby.⁵³

Z facility management smluv by dle druhé části normy ČSN EN 15221-2 měly být klientem a dodavatelem stanoveny hodnotící schůzky, jejichž účelem je dohled nad kvalitou služeb. Kontrolovat lze například přítomnost pracovníků na pracovišti, kvalitu práce a další. Klient pak získává kontrolu také díky konzultacím a dotazováním na jeho spokojenost. Četnost hodnotících schůzek pak záleží na náročnosti klienta. Klient pak může na těchto schůzkách sdělit dodavateli svůj názor.⁵⁴

Dalším nástrojem hlídání kvality odvedené práce jsou dotazníky, ve kterých klient stanovuje své priority a vyjadřuje svou spokojenost či nespokojenost s dodanou prací. Snahou je používat v dotaznících měřitelné veličiny. Trendem je zavedení tzv. dohody SLA (Service Level Agreement), která umožňuje klientovi sledovat úroveň kvality služby. Správné fungování SLA je zajištěno přesným stanovením rozsahu služby, časového rozsahu i určením osoby, která jej bude vykonávat. V dohodě je nutné uvést i požadovanou kvalitu služby, vstupní podmínky, způsob převzetí a odsouhlasení poskytované služby. Pro úplnost je potřeba uvést způsob hodnocení v rámci klíčových výkonnostních ukazatelů a ocenění poskytované služby.⁵⁵

1.8 Správa vozového parku

Doprava je důležitým článkem distribučního řetězce. Existuje tedy úzká vazba mezi dopravou a logistikou. Dopravu je možné zabezpečit různými druhy dopravních pro-

⁵³ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

⁵⁴ Srov. ČSN EN 15221-1 *Facility management*. Návod na přípravu dohod o facility management. Český normalizační institut, 2007.

⁵⁵ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

středků. Je možné používat vlastní dopravní prostředky, dopravní prostředky specializovaných firem nebo veřejných dopravců.

Z hlediska typů dopravních prostředků je možno dopravu rozdělit na silniční, železniční, lodní, leteckou, potrubní nebo jejich kombinace.

Při výběru typu dopravy je třeba si předem ujasnit:

- délku přepravní trasy;
- přepravovaná množství;
- rychlost;
- charakter přepravovaného zboží;
- náklady na přepravu.⁵⁶

Z důvodu charakteru této práce bude kapitola zaměřena na charakteristiku silniční dopravy.

U automobilní dopravy je výhodná relativně krátká doba nakládky a vykládky. Z tohoto důvodu neustále roste podíl silniční dopravy. Dalším pozitivem je vysoká operabilita. V případě, že společnost disponuje dopravními prostředky, se může téměř okamžitě vydat vozidlo na cestu.

Nevýhodou ale jsou rostoucí mzdové náklady řidičů a náklady spojené s údržbou vozidel, garáží a další. Ve snaze tento růst omezit jsou zaváděny vlečné soupravy, zlepšením je také využívání výpočetní techniky při komunikaci centra a řidičů. Nevýhod v silniční dopravě je tedy mnoho. Mimo vysoké náklady na mzdy a provoz a údržbu vozidel jsou to také náklady na provoz na zpoplatněných silnicích a dálnicích a také vysoké riziko nehodovosti. Mezi nevýhody tohoto způsobu dopravy lze také zařadit

⁵⁶ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

závislost na počasí a hustotě automobilového provozu, výluky nákladních automobilů z provozu na veřejných komunikacích v neděli a ve dnech pracovního klidu a omezení přepravy některých produktů a větších množství na jednom vozidle.⁵⁷

Zvláštní skupinou v silniční dopravě je tzv. sběrná služba. Jsou to služby expresních a kurýrních dopravců, které jsou využívány obzvláště podniky přepravující malé zásilky. Nevýhodou tohoto způsobu přepravy je omezení velikosti a váhy.⁵⁸

Je tedy hospodárnější mít vlastní dopravní prostředky a spravovat si svůj vozový park na vlastní náklady nebo na tuto činnost najmout jiného dodavatele?

⁵⁷ Srov. VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management*. PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

⁵⁸ Tamtéž

2 Metody využití při analýze vozového parku

PEST analýza je strategický audit vlivu makrookolí. P jsou politické a legislativní vlivy (antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, daňová politika, předpisy a další), E jako ekonomické vlivy (hospodářské cykly, devizové kurzy, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií a další), S jsou socio-kulturní faktory (demografický vývoj populace, změny životního stylu, úroveň vzdělání a další) a T znamená technické a technologické vlivy (vládní podpora, celkový stav technologie, změny technologie, rychlost zastarávání a další). PEST analýza by měla stavět na co největším počtu nezávislých údajů. Ty jsou dodávány například vlivem národních vlád, zákonodárnými orgány, mezinárodními organizacemi a centrálními bankami. U PEST analýzy je důležité si v první řadě určit u jednotlivých písmen oblasti, které opravdu ovlivňují fungování analyzované organizace, a dále také hloubku analýzy.⁵⁹

SWOT analýza – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také v případech, kdy je nutné zjistit efektivnost a hospodárnost procesů v organizaci. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy nebo nové možnosti. Je součástí strategického plánování. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.⁶⁰

V práci bude SWOT a PEST analýza využita při hodnocení zabezpečení služeb potřebných k provozu techniky vozového parku u vybraného vojenského útvaru Armády České republiky.

⁵⁹ Srov. *PEST analýza. Business vize* [online]. 2010 [cit. 15. 3. 2013].

⁶⁰ Srov. *SWOT analýza. Business vize* [online]. 2010 [cit. 15. 3. 2013].

V dalších kapitolách je analyzován současný stav vozového parku vybrané společnosti, konkrétně stáří vozidel, jejich stav a výbava, charakteristika pohonných hmot a maziv, která jsou využívána k provozu vozidel, řešení provozu a oprav u společnosti a další.

3 Praktická část

3.1 Popis společnosti

Pro potřebu práce byl vybrán vojenský útvar Armády České republiky v posádce Olomouc se zaměřením na ženijní podporu. Jedná se o 153. ženijní prapor spadající pod velení Velitelství společných sil, potažmo 15. ženijní brigádu. Vojenský útvar tohoto typu má za úkol podporu bojových jednotek před zahájením bojové činnosti, a to vybudováním zátarasů, okopů, minových polí a mostů, také při samotné bojové činnosti a v neposlední řadě i po bojové činnosti prostřednictvím odminovacích prostředků. Vybraný ženijní útvar pracuje na daných počtech, které korespondují s počty jakéhokoliv jiného mechanizovaného praporu. To znamená cca 400 osob a 160 kusů vojenských a civilních vozidel různých druhů.⁶¹

Přesné počty a druhy techniky nelze v práci uvést, jsou to utajované informace. Informace, které jsou v práci uváděny, jsou výsledkem zkoumání v otevřených zdrojích. Z tohoto důvodu práce nepočítá s přesnými čísly daného vojenského útvaru, ale pouze se přibližuje skutečným počtům a informacím.

3.2 Analýza současného stavu vozového parku

Vozový park vybraného ženijního útvaru můžeme rozlišit na vojenskou a civilní techniku.

VOJENSKÁ TECHNIKA:

- osobní – Land Rover Defender 110 TDi, UAZ;
- speciální technika, do které lze zařadit speciální ženijní techniku jako mostní automobily, rypadla, bagry a buldozery a další;
- kolová – vozidla na podvozcích Tatra T-815, Tatra T-810, PV3S apod.;

⁶¹ Interní zdroj

- pásová – vyprošťovací tank VT72M4CZ, bojová vozidla pěchoty BVP-2, odminovací prostředek Božena 5.⁶²

CIVILNÍ TECHNIKA:

- osobní – tzv. „lakovky“, Škoda Felicia, Škoda Pick up, Škoda Fabia, Volkswagen Transporter;
- ostatní – autobus Karosa, traktor.⁶³

Současný stav vozového parku by bylo možno charakterizovat jako zastaralý, který s sebou nese dost velká rizika na udržení neustálé provozuschopnosti. Většina vojenské techniky u ženijního útvaru byla vyrobena v 90. letech minulého století (což značí stáří vozidel okolo 30 let), některé druhy techniky jsou z 60. a 70. let minulého století. Nejenže je technika takto zastaralá, ale má za sebou značné množství ujetých kilometrů. Zastaralost techniky s sebou nese mnoho problémů:

- vynaložení vysokých finančních prostředků na provoz a opravy;
- nemožnost nákupu náhradních dílů;
- častá poruchovost;
- rychlé opotřebení;
- zastaralá technika = vysoká spotřeba PHM;
- a další.

Ze zjištěných informací lze uvést, že roční výdaje na udržení provozu značně převyšují finanční prostředky, které má vojenský útvar k dispozici ze státního rozpočtu a které jsou každým rokem snižovány. Od roku 2010, kdy byly na provoz a opravy techniky

⁶² Interní zdroj

⁶³ Tamtéž

přiděleny vojenskému útvaru finanční prostředky ve výši cca 10 mil. Kč, byly tyto prostředky sníženy v roce 2012 a 2013 na cca 4 mil. Kč. Do této sumy nejsou zahrnovány prostředky na nákup pohonných hmot a maziv, protože tato služba je financována z centrálně poskytovaných finančních prostředků.⁶⁴

Snížení finančních prostředků na oblast provozu a oprav techniky u vojenského útvaru vede k tomu, že značná část vozidel není v technickém stavu, ve kterém by za běžných podmínek mohla být provozována. To znamená, že některá vozidla nemají platnou technickou kontrolu a měření emisí, nejsou pro ně nakoupeny náhradní díly, takže nejsou opravovány a jsou odstaveny v garážích, nebo dochází k situacím, kdy není možné nakoupit vhodné pneumatiky a vozidla mají „obuté“ zastaralé a ojeté pneumatiky. Tato vozidla tedy nejsou provozována a jsou odstavena v prostorech parku vojenské techniky. Provozována by směla být pouze v krizových situacích.

Z Tab. 1 lze vyčíst, jak se snižováním finančních prostředků na provoz a opravy techniky roste počet nepojízdné techniky u vojenského útvaru.

Tab. 1 **Stav nepojízdné techniky u vojenského útvaru v posledních letech (v kusech)**⁶⁵

	Typ techniky	
	Civilní technika	Vojenská technika
2010	1	20
2011	2	47
2012	0	64
2013	0	79

⁶⁴ Interní zdroj

⁶⁵ Tamtéž

3.2.1 Stáří vozidel

Jak již bylo výše zmíněno, vozidla u vybraného vojenského útvaru se ženižním zaměřením jsou zastaralá. Roky výroby můžete vyčíst z níže uvedené Tab. 2.

Tab. 2 Přehled stáří vozidel (v kusech)⁶⁶

Rok výroby	Typ techniky					
	Osobní civilní vozidla	Ostatní civilní vozidla	Osobní vojenská vozidla	Speciální vojenská technika	Vojenská kolová technika	Vojenská pásová technika
60. léta 20.stol.					8	
70. léta 20.stol.			1	4	2	
80. léta 20.stol.		2(traktor)	9	12	47	5
90. léta 20.stol.	2	2(autobus)	5	7	36	
2000	1			1		
2001				2		
2002	1		1	1		
2003	1			1		
2004					1	
2005			1			
2006				5		
2007					2	1(Božena5)
2008					2	

3.2.2 Spotřeba PHM

Spotřeba pohonných hmot a maziv se u jednotlivých druhů techniky výrazně liší. Liší se také využití jednotlivých druhů pohonných hmot a maziv. Benzin využívají „lakovky“ a vozidla UAZ a také technika, která není pojízdná, různé elektrocentrály, vytápěcí agregáty a další. Zbylá pojízdná technika je provozována za použití motorové nafty.

⁶⁶ Interní zdroj

Pohonné hmoty a maziva jsou financována z centrálních finančních prostředků, tedy z centrálního rozpočtu Armády České republiky. Vojenským útvarům je na začátku kalendářního roku určen limit na celý rok, který si každý vojenský útvar rozdělí na jednotlivá výcviková období, a na základě přiděleného limitu spotřeby pohonných hmot a maziv se přizpůsobuje naplánovaný výcvik. Přidělený limit je tedy nepřekročitelný, na druhou stranu musí být 100% vyčerpan.

Vybraný vojenský útvar má vlastní výdejnu pohonných hmot a maziv, která vypadá jako malá benzinová stanice. Také má obsluhu a výdejní stojany a každý měsíc se zde provádí fyzická inventarizace.

Stejně jako finanční prostředky jsou i přidělené limity pohonných hmot a maziv v posledním roce sníženy viz Tab. 3.

Tab. 3 **Přidělený limit PHM v posledních letech (v litrech)⁶⁷**

Rok, na který byl přidělen limit PHM	Typ PHM a limit	
	Benzin automobilový	Nafta motorová
2010	22 000	136 000
2011	21 700	154 000
2012	22 400	152 900
2013	10 300	74 000

3.2.3 Výbava vozidel

Vozidla Armády České republiky jsou standardně vybavena zákonem stanovenou povinnou výbavou, která je částečně nakupována z centrálních finančních prostředků a částečně z finančních prostředků útvaru. Obměnu povinné výbavy si každý vojenský útvar zabezpečuje sám prostřednictvím výběrových řízení.

⁶⁷ Interní zdroj

Pro zabezpečení plnění úkolů Armády České republiky je nutné, aby vojenská technika byla lehce omyvatelná. Z tohoto důvodu je standardní vybavení vozidel jednoduché, sedačky jsou polstrovány koženkovými potahy. Veškeré vybavení kabin je jednoduché a odolné.

Vozidla Armády České republiky nejsou vybavena přístroji GPS ani další nadstandardní výbavou.

3.2.4 Zabezpečení vozidel

ZABEZPEČENÍ VOZIDEL PROTI ODCIZENÍ je u vybraného vojenského útvaru na vysoké úrovni. Jsou zaparkována v parku vojenské techniky, který je oplocen a střežen dozorcím vojenského parku techniky a jeho pomocníky po dobu 24 hodin denně a kamerovým systémem, který je sledován 24 hodin denně útvarovou směnou. Do parku vojenské techniky mají vstup povolen pouze vojáci z povolání příslušní k danému vojenskému útvaru, a to jen ti, kteří mají danou techniku přidělenou. To znamená, že každý voják z povolání, který je zároveň řidičem, má jeden nebo více kusů vojenské techniky, o kterou se stará. K této technice má přístup pouze on a jeho velitel. Klíče od techniky jsou uloženy u dozorcího parku vojenské techniky, vydávány jsou na základě příkazu k použití vojenské techniky, což je povolení k výjezdu techniky, vydávaného na základě každotýdenního plánu výjezdu vojenské techniky řidiči, který je na tomto příkazu uveden. V PŘÍPADĚ OPRAVY U CIVILNÍ FIRMY je technika předána firmě po podepsání Smlouvy o dílo a protokolu o předání techniky, čímž je odpovědnost za danou techniku smluvně převedena na právnickou nebo fyzickou osobu, která má opravu provádět. PŘI OPRAVÁCH A ÚDRŽBÁCH V RÁMCI VOJENSKÉHO ÚTVARU, které jsou prováděny v dílnách vojenského útvaru, musí být opravě nebo údržbě přítomen i řidič vozidla.

ZABEZPEČENÍ VOZIDEL PŘI MOŽNÉ DOPRAVNÍ NEHODĚ Armáda České republiky víceméně neřeší. Pouze civilní vozidla využívaná vojenskými útvary mají placené pojištění (povinné ručení). Jsou to tedy již zmiňované „lakovky“ a autobusy. Ostatní vozidla pojištění nemají. V případě autonehody se okamžitě volá Policie České republiky a Vojenská policie a hledá se viník. V případě, že viníkem je vozidlo civilní, které

má majitele fyzickou nebo právnickou osobu, problém je vyřešen, jelikož oprava je placena z pojištění viníka. V případě, že vina je na straně příslušníka Armády České republiky, je částka k úhradě předána k vyřešení vojenskému útvaru, který vymáhá zaplacení škody na řidiči vozidla.

3.2.5 Údržba, servis

Údržba a servis techniky v Armádě České republiky mají přesně určená pravidla. Vojenské předpisy ji dělí:⁶⁸

- kontrola technického stavu před výjezdem;
- základní údržba;
- technická údržba č. 1 a č. 2;
- příprava techniky na sezónní provoz;
- technická kontrola a měření emisí;
- metrologie a odborně technický dozor;
- profilaktika zbraní a zbraňových systémů;
- oprava vlastními silami a prostředky;
- oprava specializovaným útvarem – prapor oprav;
- oprava v civilním sektoru;
- generální oprava.

KONTROLA TECHNICKÉHO STAVU před výjezdem – provádí ji náčelník parku vojenské techniky nebo jeho zástupci. Je prováděna před výjezdem techniky z vojenského útvaru.

⁶⁸ Interní zdroj

ZÁKLADNÍ ÚDRŽBA – provádí se po každém použití vojenské techniky po příjezdu do parku vojenské techniky. Patří sem očištění techniky, dotankování, zhodnocení stavu vozidla.

TECHNICKÁ ÚDRŽBA Č. 1 A Č. 2 – provádí se v dílnách vojenského útvaru a provádí ji dílenský specialista a řidič vozidla. Obsah a četnost obou technických údržeb je stanoven množstvím ujetých kilometrů, u nepojížděné techniky odpracovanými mH (moto-hodina, tzn. odpracované normované hodiny).

PŘÍPRAVA TECHNIKY NA SEZÓNŇÍ PROVOZ – provádí se dvakrát ročně, na jaře a na podzim. Je to zastaralý způsob přípravy vozidel, který souvisel s výměnou olejů a pohonných hmot. V současnosti, kdy oleje a pohonné hmoty obsahují nemrznoucí aditiva, je příprava techniky na sezónní provoz jen další možností pro řidiče, aby zkontrolovali stav techniky a upozornili na možné nedostatky a závady.

TECHNICKÁ KONTROLA A MĚŘENÍ EMISÍ – je prováděna smluvně v civilním sektoru firmou, která je vítězem ve výběrovém řízení. Pravidla jsou stejná jako u každého vozidla, které je provozováno na komunikacích. Výjimkou je provoz vojenských vozidel bez platné technické kontroly a měření emisí za krizových stavů České republiky. Provádí se u ní například výměna olejů a další.

METROLOGIE A ODBORNĚ TECHNICKÝ DOZOR – sem patří hlavně revize a pozáruční servisní kontroly.

PROFILAKTIKA ZBRANÍ A ZBRAŇOVÝCH SYSTÉMŮ – souvisí s výcvikem vojáků a jejich přípravou na působení ve vojenské operaci. Zabezpečuje správnou činnost zbraní a zbraňových systémů.

OPRAVA VLASTNÍMI SILAMI A PROSTŘEDKY – veškeré opravy, které lze zvládnout vlastními silami a prostředky, se provádějí u vojenského útvaru. Opravy a servis zabezpečuje četa oprav, která je složena z cca 20 osob a skládá se z automechaniků přeškolených na typy techniky využívané u vojenského útvaru, svářečů, lakýrníků, ob-

sluhy myčky a nabíjecí stanice. V tomto případě jsou finanční prostředky vynakládány na náhradní díly a prostředky potřebné k opravám (nářadí a další).

OPRAVA SPECIALIZOVANÝM ÚTVAREM – opravy zabezpečeny v rámci Armády České republiky.

OPRAVA V CIVILNÍM SEKTORU – realizovaná v případě, že Armáda České republiky není schopna opravu realizovat vlastními silami a prostředky. V civilním sektoru je vždy firma zabezpečující opravu vybrána ve výběrovém řízení, které se řídí zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

- CENTRÁLNĚ vybraný „dodavatel“ – Sekce logistiky Ministerstva obrany zabezpečí výběrovým řízením vhodného dodavatele, se kterým uzavře Smlouvu o dílo na opravy techniky, které jsou finančně nákladné na to, aby je zabezpečoval každý vojenský útvar, nebo jsou to strategicky důležité opravy. Vojenský útvar, který tento typ opravy potřebuje, zažádá cestou nadřízeného stupně a poté už mu je jen přidělen termín, kdy techniku naveze do smluvní firmy k opravě. Nevýhodou v tomto případě je fakt, že pokud v centrálních finančních prostředcích dojdou finance a vojenský útvar přesto opravu potřebuje, pak je mu nařízeno tuto opravu provést ve vlastní režii, tedy vlastním výběrovým řízením.
- ÚTVAREM vybraný „dodavatel“ – vojenský útvar prostřednictvím skupiny logistiky vyhlásí výběrové řízení na výběr vhodného dodavatele pro danou opravu. V současnosti funguje elektronické tržiště Tendermarket, do kterého jsou přihlášené firmy dodávající své služby v celé České republice. Výběrovým řízením jsou osloveni a mohou poskytnout vojenskému útvaru svoji nabídku. Vybraná je cenově nejvýhodnější nabídka. S vítěznou firmou je pak uzavřen smluvní vztah. Negativem však jsou omezené finanční prostředky a také doba trvání výběrového řízení, která je minimálně 3 týdny, může se však protáhnout až na několik měsíců.

GENERÁLNÍ OPRAVA – typ opravy, která je stanovená v provozních předpisech jednotlivých druhů vozidel. Je řízena a financována centrálním způsobem ze Sekce logistiky Ministerstva obrany. Vojenskému útvaru tedy přijde jen informace o tom, kdy a kam

a který druh techniky mají dovézt ke generální opravě. Generální opravy jsou takovými servisními prohlídkami, při kterých je zkontrolován celkový stav vozidla.

O techniku vojenského útvaru je tedy postaráno velice důkladně. Bohužel je pravdou, že staré typy techniky jsou opravovány neustále.

3.3 PEST analýza správy vozového parku⁶⁹

POLITICKO – LEGISLATIVNÍ VLIVY:

Ochrana životního prostředí – dodržování zákonů, finanční prostředky na odstraňování nebezpečných odpadů (olejů, kalů, znečištěných kovů a textilu a další).

Regulace v oblasti zahraničního obchodu – nelze rozšířit výběrové řízení mimo hranice České republiky.

Politická stabilita – jediné pozitivum – vlastní vozový park může přispět k politické stabilitě v krizové situaci – stát se nemusí spoléhat na civilní firmu.

Členství země v Evropské unii – Armáda České republiky musí plnit závazky vůči Evropské unii (mimo jiné vycvičenost vojáků, některé počty vojenské techniky atd.).

Bezpečnost práce – Armáda České republiky se řídí zákoníkem práce i platnými zákony a vyhláškami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Objem finančních prostředků určených v rozpočtu pro Armádu České republiky, potažmo pro jednotlivé vojenské útvary. V roce 1993 činil rozpočet Ministerstva obrany České republiky 2,61% HDP (hrubý domácí produkt), pro rok 2014 byl určen jako 1,08% HDP.⁷⁰

⁶⁹ Konzultace s odpovědným pracovníkem vojenského útvaru vedl autor. 2013

⁷⁰ <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>

SOCIO-KULTURNÍ FAKTORY

Demografický vývoj populace – průměrný věk vojáka z povolání je dle médií cca 36 let, Armáda České republiky stárne, mladí lidé nechtějí uzavřít služební poměr vojáka z povolání, odborníci odchází do výsluhy.

Úroveň vzdělání – nově přijatí vojáci z povolání nemají potřebné odborné vzdělání (řidičská a strojnická oprávnění, odborná učiliště nebo střední školy).

TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ VLIVY

Celkový stav technologie – jak již bylo výše zmíněno, vojenská technika je zastaralá (mnohdy z 60. a 70. let 20. století), vysoká rychlost opotřebení z důvodu použití ve zhoršených podmínkách (bláto, zima, voda, špatný terén a další) nebo naopak z důvodu nevyužívání (technika stojí celý rok v garáži a následně má vyjet na výcvik, kde je provozována v kuse i celý týden). Technika je mnohokrát opravovaná, její životnost je stále nižší, je nutná investice do nové technologie.

Změny technologie – změny v technologiích jsou u vojenského útvaru nutné, z důvodu nedostatku finančních prostředků na druhosledový útvar (to znamená, že není vnímán jako bojová jednotka, spíše jako podpůrná) nejsou v dohledu 10 let žádné změny v použití vojenské techniky plánované.

3.4 SWOT analýza správy vozového parku

Tab. 4 SWOT tabulka analýzy správy vozového parku⁷¹

	Pomocné	Škodlivé
VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	Technika okamžitě připravená k výcviku Vycvičenost vojáků z povolání ve všech funkcích Vlastní mechanici – znalost techniky	Morální opotřebení techniky Nedostatečné využívání vozidel – chátrání Vysoké finanční prostředky do oprav zastaralé techniky Nedostatečné vybavení vozidel (GPS apod.) Vysoké nároky na udržení techniky v provozuschopném stavu
VNĚJŠÍ	Příležitosti	Hrozby
	Využití techniky ve prospěch státu (při živelných katastrofách apod.) Připravenost vojáků i techniky při krizových situacích Mezinárodní smlouvy a úmluvy Zapojení do mezinárodních konfliktů	Nedostatek finančních prostředků na provoz a opravy techniky Nedostatek PHM Povětrnostní podmínky Zapojení do mezinárodních konfliktů – zničení techniky

3.5 Návrhy na zlepšení systému řízení vozového parku

Při posouzení stavu vozového parku u vybraného vojenského útvaru je možné navrhnout hned několik řešení na zlepšení systému řízení vozového parku.

⁷¹ Interní zdroj

OUTSOURCING DOPRAVY U VOJENSKÉHO ÚTVARU – zabezpečit veškerou dopravu, tzn. techniku využívanou k přepravám osob a materiálu, cestou civilního dodavatele.

KLADY:

- přenesení finanční odpovědnosti na jinou organizaci;
- potřebná technika v perfektním technickém stavu;
- vytíženost techniky i v době mimo výcvikové období (organizace může techniku používat i pro jiné účely, pokud to nebude v rozporu se smluvními podmínkami);
- zabezpečení proškoleného personálu pro řízení techniky.

ZÁPORY:

- ztráta kvalifikace vojáků z povolání na funkcích řidič;
- ztráta soběstačnosti v případě krizových situací;
- neschopnost plnit veškeré úkoly v požadovaném čase a kvalitě;
- ztráta 100% připravenosti.

Přepravní technika je pro výcvik a zabezpečení každodenního vojenského útvaru naprosto nezbytná. Technika u vojenského útvaru je určena k přepravě osob i materiálu, a to včetně vozidel na podvozku T-810 nebo T-815, které se taktéž využívají k přepravě osob na výcvik. Pro případ krizových situací je nezbytné udržovat dostatečné stavy techniky v pojízdném stavu, kvůli obraně státu. V takových případech totiž není možné, aby dopravu zabezpečovala civilní firma.

OUTSOURCING SLUŽEB V OBLASTI ZABEZPEČENÍ POHONNÝMI HMOTAMI A MAZIVY.

KLADY:

- snížení finančních prostředků nutných k provozu výdejny PHM – revize skladů a výdejních stojanů, opravy výdejny a další;

- využití vojáků určených do výdejny PHM k jiným úkolům;
- kontrola kvality PHM.

ZÁPORY:

- ztráta vycvičenosti vojáků z povolání k výdeji PHM v polních podmínkách;
- nekontrolovatelnost a neudržitelnost kvality PHM;
- neudržitelnost stálé ceny PHM;
- strategické a taktické důvody.

Výdejny pohonných hmot a maziv jsou u vojenských útvarů udržovány z praktických důvodů. Vojáci, kteří jsou k provozu výdejen PHM určeni, jsou schopni přepravit a vydat PHM v jakýchkoliv polních podmínkách.

OUTSOURCING PŘEPRAVY OSOB – zabezpečení přepravy osob civilním dodavatelem, například osobní vozidla, autobusy, mikrobusey, transportéry.

KLADY:

- zabezpečení dopravení osob do místa určení;
- přenesení odpovědnosti za provoz přepravní techniky na jinou organizaci;
- potřebná přepravní technika v perfektním technickém stavu;
- vytíženost techniky i v době mimo výcvikové období (organizace může techniku používat i pro jiné účely, pokud to nebude v rozporu se smluvními podmínkami);
- zabezpečení proškoleného personálu pro řízení techniky.

ZÁPORY:

- nevytvícenost vojáků v řízení autobusu.

V tomto případě převažují klady nad zápory ve využití outsourcingu v přepravě osob v rámci České republiky, popřípadě do okolních států.

Závěr

V práci byla řešena problematika udržitelnosti vozového parku ženijním praporem v Olomouci. Stav vozového parku není dobrý, technika v něm je zastaralá, více než 70 % techniky ženijního praporu je starší dvaceti let a dalších 37 % techniky bylo vyrobeno v 90. letech 20. století, není v dobrém technickém stavu, 57 % techniky je nepojízdné, což znamená, že nesmí být provozována z technických důvodů mimo krizové situace státu. V posledních čtyřech letech dochází ke snižování ročního přiděleného limitu PHM určeného k provozu vojenské techniky a také ke snižování finančních prostředků, které může ženijní prapor využívat k financování provozu své vlastní techniky.

Dalším velkým problémem v oblasti provozu vozového parku je fakt, že centrálně uzavírané smlouvy na údržbu a servis vozidel nejsou kryty finančními prostředky a následně je odpovědnost přenášena zpět na vojenské útvary, kterým jsou také kráceny jejich možnosti udržet tuto techniku provozuschopnou a bojeschopnou.

Také je velice složité sehnat na dnešním trhu náhradní díly na techniku vyrobenou v 60. a 70. letech minulého století.

Je tedy nutné systém provozu vozového parku inovovat. V případě hledání možnosti optimalizace procesů nutných pro provoz vozového parku ženijního praporu je ovšem naráženo na operační a bojové schopnosti, které musí tento vojenský útvar v rámci svých úkolů plnit. Neustálá bojová připravenost, pravidelný výcvik a potřeba udržitelnosti vycvičenosti vojáků z povolání ve schopnostech ryze praktických (řízení vozidel, výdej PHM v polních podmínkách a další.) jsou limitujícím faktorem, který omezuje možnosti dodavatelského zabezpečení správy vozového parku.

Cílem práce bylo optimalizovat stav vozového parku na základě analýzy současné situace. Využití PEST a SWOT analýzy byla snaha nalézt možnost optimalizace vozového parku vojenského útvaru. Optimalizovat procesy již roky zavedeného systému správy vozového parku vojenského útvaru není jednoduché a rozhodně to není myslitelné v rámci příštích pár let. Nezáleží také na rozhodnutí jakéhokoliv vojenského útvaru, ale závisí na Ministerstvu obrany, potažmo na rozhodnutí Vlády České republiky. Stá-

vající platná legislativa způsob outsourcingu zatím plošně nedovoluje. U Armády České republiky je vlastně v kolébce a zatím se jen zkouší. Z pohledu autora této bakalářské práce by bylo vhodné poučit velení Armády České republiky a Ekonomickou sekci a Sekci logistiky Ministerstva obrany o možnostech plošného zajištění těchto podpůrných služeb v rámci (integrovaného) facility managementu.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Šárka Cvešperová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Vozový park v konkrétní organizaci
Název práce v anglickém jazyce:	Fleet in a particular organization
Vedoucí práce:	Ing. Šárka Zapletalová, PhD.
Počet stran:	52
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2014

Klíčová slova v českém jazyce: Facility management, outsourcing, vozový park, vojenský útvar, vojenská technika, kolová, pásová.

Klíčová slova v anglickém jazyce: Facility management, outsourcing, rolling-stock, military unit, military technology, wheeled, band.

Práce se zabývá analýzou stavu vozového parku vojenského útvaru ženijního zaměření v posádce Olomouc. V práci je použita SWOT analýza z důvodu zhodnocení stavu zabezpečení vozového parku vojenského útvaru, doplňování pohonnými hmotami, stáří vojenské techniky, výbavy vozidel a procesů údržby a servisu vozidel. Cílem je navrhnout opatření k optimalizaci.

The work deals with the analysis of the condition of the military unit rolling-stock in the engineer unit in the focus Olomouc. In the thesis, there is used the SWOT analysis because assessment of the state security corps fleet, adding fuel, age, military technology, equipment and vehicle maintenance processes and service vehicles. To propose measures for optimization is the aim of the thesis.

Literatura

Armáda České republiky. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 13. 3. 2013].

Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Armáda_České_republiky

Časopis. *Facility manager* [online]. 2013 [cit. 13. 3. 2013].

Dostupné z: <http://www.facilitymanager.cz/uvod.html>

Články. Realit.cz: *Magazín o stavebním a realitním trhu* [online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013].

Dostupné z: <http://www.realit.cz/rubrika/facility-management>

ČSN EN 15221-1 *Facility management*. Termíny a definice. Český normalizační institut, 2007.

ČSN EN 15221-1 *Facility management*. Návod na přípravu dohod o facility management. Český normalizační institut, 2007.

ČSN EN 15221. In: *Facility management: Conversio* [online]. 2013 © conversio spol s.r.o. [cit. 13. 3. 2013].

Dostupné z: <http://facility-management.conversio.cz/uzitecne-informace/csn-en-15221>

Facility management portal [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013].

Dostupné z <http://www.facility-management.cz>

Facility management. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 13. 3. 2013].

Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Facility_management

International facility management association. The Czech Republic Chapter of IFMA [online]. 2013 [cit. 13. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz>

Ministerstvo obrany, Armáda České republiky: Technika AČR. [online]. 2013 [cit. 13. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/technika-a-vyzbroj/technika-5004/>

Ministerstvo obrany, Armáda České republiky: Resortní rozpočet. [online]. 2014 [cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>

PEST analýza. Business vize [online]. 2010 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Sborník přednášek 1. a 2. MVK FM Oeconomica, Praha 2007, 2008.

SWOT analýza. Business vize [online]. 2010 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších ústavních zákonů. Ministerstvo obrany.

VYSKOČIL, V. K., KUDA, F., A KOL.: *Management podpůrných procesů. Facility management.* PB Tisk. Příbram: 2011, druhé vydání. ISBN 978-80-7431-046-1

VYSKOČIL, V. K.: *Facility management - procesy a řízení podpůrných činností.* PB Tisk. Příbram: 2009, první vydání. ISBN 978-80-86946-97-9

VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O.: *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů.* 1. vydání. Professional Publishing. Praha: 2003. ISBN 80-86419-45-2. 288 s.

VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M.: *Facility management a public private partnership*. 1. vydání. Professional Publishing 2007. ISBN 978-80-86946-34-4. 262 s.

VYSKOČIL, V. K. A KOL.: *FM, případové studie*. Professional Publishing. Praha: 2008. ISBN 978-80-86946-70-2. 77 s.

Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Ministerstvo obrany.

Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Ministerstvo obrany.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Ministerstvo financí.

Seznam obrázků

Obr. 1 Synergie 3P

13

Seznam tabulek

Tab. 1	Stav nepojízdné techniky u vojenského útvaru v posledních letech (v kusech)⁷²	31
Tab. 2	Přehled stáří vozidel (v kusech)⁷³	33
Tab. 3	Přidělený limit PHM v posledních letech (v litrech)⁷⁴	34
Tab. 4	SWOT tabulka	41

⁷² Interní zdroj

⁷³ Tamtéž

⁷⁴ Tamtéž