

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

David Kadeřábek

**Řízení podpůrných procesů v konkrétní firmě – Severočeské vodovody
a kanalizace, a.s.**

Management of supporting processes in particular company – Severočeské
vodovody a kanalizace, a.s.

Bakalářská práce

Ing. Vlastimil K.Vyskočil, CSc.

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jsem uvedené informační zdroje.

Teplice 26.3.2011

.....

David Kadeřábek

Poděkování:

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce Ing. Vlastimilu K. Vyskočilovi, CSc. za metodické a cíleně orientované vedení a veškerou pomoc při řešení a vypracování této bakalářské práce.

Obsah:

Úvod	6
1. Facility management – řízení podpůrných činností	8
1.1 Teoretická část	8
2. Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.	15
2.1 Charakteristika a popis společnosti	15
2.2 Předmět podnikání (dle výpisu z obchodního rejstříku)	16
2.3 Swot analýza SČVK – výchozí situace	17
2.4 Hlavní a vedlejší činnosti SČVK	20
2.5 Začlenění podpůrných činností do výchozí struktury	21
3. Zeštíhlení - potřeba změn	23
3.1 Centralizace podpůrných činností.....	24
3.1.1 Hlavní činnosti.....	24
3.1.2 Podpůrné činnosti	25
3.1.3 Společné cíle centralizovaných útvarů.....	25
3.2 Centralizace údržby a dopravy do nově vzniklého útvaru	25
3.2.1 Cíl centralizace údržba a dopravy	26
3.2.2 Analýza výchozího stavu	26
3.2.3 Celkový přehled.....	26
3.2.4 Údržba	28
3.2.5 Částečný outsourcing údržby	29
3.2.6 Doprava	29
3.2.7 Správa majetku	30
3.2.8 Shrnutí.....	30
3.3 Centralizace údržby a dopravy – hlavní zásady a postup.....	31
3.3.1 Základní podmínky centralizace.....	31
3.3.2 Postup realizace	32

3.3.3	Rozdělení povinností a kompetencí.....	33
3.3.4	Schéma organizační struktury po centralizaci	33
3.3.5	Podrobná organizační struktura	34
3.3.6	Zajišťované činnosti	36
3.3.7	System zadávání, vykazování a vyhodnocování.....	38
3.3.8	Přínosy a rizika provedené centralizace.....	41
	Závěr.....	43

Úvod

Po privatizaci firem v ČR noví vlastníci z řad nadnárodních společností vytvářeli a stále vytváří soustavný tlak na maximalizaci zisku v získaných firmách. Rozšiřování výroby, vyšší produkce a z toho realizovaný zisk, je však mnohdy omezen vnějšími vlivy, jako je ztráta zájmu o určité výrobky, nasycení trhu, výkyvy ve světové, ale i místní ekonomice a všemi doprovodnými, negativními vlivy ekonomické krize, se kterou se vyspělý svět potýká.

Cesta snižování nákladů na jednotku produkce se jeví jako jistější zdroj maximalizace zisku, ale i konkurenceschopnosti. V průběhu minulých let došlo již ve firmách ke značným úsporám v úspoře energií, jako důsledek energetických auditů a investic do nových technologií. Nemalé úspory byly dosaženy i v materiálových vstupech výroby optimalizací technologických postupů. Neustává však tlak na úsporu nákladů vyplývajících z lidských zdrojů, tj. tlak na snižování počtu zaměstnanců.

Z dob minulých přetrvává představa (a někdy oprávněná) o značné přezaměstnanosti v ČR. Po privatizaci firem došlo ke značnému snižování počtu zaměstnanců nejvíce v hlavních činnostech firem. Rezervy, které zde byly, jsou již ale vyčerpány. V současnosti je vyvíjen tlak na úspory v počtech zaměstnanců i na ostatní činnosti - tzv. podpůrné činnosti. Snižování stavu zaměstnanců na základě požadavků směrných čísel má, však své limity. Mnohdy se firmy dostávají do situace, kdy z uvedených důvodů hrozí kolaps fungování činností, nebo posláni ve stávající organizační struktuře.

Východiskem ze situace, kdy trvá tlak akcionáře na neustálé snižování stavů zaměstnanců a zároveň na zvyšování množství a kvality produkce, jsou změny organizační struktury firmy, které umožní tento věčný rozpor řešit. Jak jsem se již zmínil, v oblasti hlavních činností ve firmě jsou největší úspory již vyčerpány a další tlak na úspory nákladů spíše ohrožují fungování vlastní činnosti. Nabízí se úspory hledat a realizovat ve fungování tzv. podpůrných činností. Změna filosofie v přístupu k podpůrným činnostem vytváří potenciál k realizaci značných úspor nejen v lidských zdrojích. Tento trend přichází zejména ze zahraničí a postupně se zabydluje i ve firmách s českým managementem.

Pracuji více jak 20 let ve společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. (SčVK). Za tuto dobu jsem prošel mnoha provozy u společnosti i mnohými činnostmi. Všechny pracovní pozice měly jedno společné - z dnešního pohledu to byly pozice v podpůrných činnostech. Již od roku 1988 byly v SčVK prováděny změny s cílem snižování stavu zaměstnanců, které spočívaly zejména ve slučování tehdy odštěpných závodů. Ve své bakalářské práci se zaměřím na změnu, která se těm minulým vymyká rozsahem i způsobem. Tato změna byla provedena v průběhu roku 2006 a byla zaměřena na již zmíněné podpůrné činnosti.

V teoretické části vysvětlím pojem „Facility management a podpůrné činnosti“ nejen v definici, ale i v přínosech.

V praktické části se seznámíme se společností SčVK a s průběhem zásadních změn, které se týkají řízení podpůrných činností, kde poukáži na důvody, které k uvedeným změnám vedly. U společnosti jsem začínal v elektro-energo-srojním oboru, který považuji za klíčový pro naplnění poslání společnosti. Proto se budu detailně věnovat výchozí situaci a průběhu centralizace podpůrné činnosti - elektrostrojní údržby a dopravy.

Cílem mé práce je na základě praktických zkušeností definovat přínos rozsáhlé změny v řízení podpůrné činnosti v SčVK.

1. Facility management – řízení podpůrných činností

1.1 Teoretická část

Vymezení pojmu „Facility management“

Pro trvalý úspěch podnikání každé firmy, která chce být úspěšnou, je nezbytný především takový pořádek,¹ který umožňuje dobře vidět do útrob firmy a efektivně zasahovat v místech, kde vznikají problémy. Při zavádění takového pořádku býváme úspěšni v jednotlivých disciplínách (například v marketingu nebo v řízení procesů), ale může nás brzdit to, že dílčí výhody zůstávají neprojeveny. Všeobecně je možno říci, že vedle jakési vitality firmy, tržní úspěch každého podnikatelského subjektu závisí na předvídání tržních příležitostí, jež je třeba uchopit, na schopnosti řešit reálné i potenciální problémy strategického rázu, umět čelit hrozbám. Úspěšná firma také vyhodnocuje potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj legislativy, měnovou a fiskální ekonomiku. Úspěšná firma zkrátka musí mít svou business strategii. Dnešní² strategicky uvažující manažeři musejí především nalézat správné odpovědi na následující otázky:

- Na které trhy a části trhů, na jaké výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a jakými postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukáží být lepší než to, co nabízí na trhu konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku, a jak by měly být neúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)?
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování na strategické úrovni řízení ovlivňuje úspěšnost podnikání až z 80%.

V odborné literatuře lze nalézt značné množství pojetí, přístupů a konceptů strategického řízení, o nichž většinou není možno formulovat obecně platné soudy stran

¹ Plamínek, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*, Grada Publishing, a.s., Praha 2008, Vydání třetí

² Keřkovský, M., Vykypěl, O., *Strategické řízení*, C.H. Beck, Praha 2006, Vydání druhé

jejich úspěšnosti při jejich aplikaci v praxi. Vždy je nutno vycházet z podmínek konkrétní organizace.

Podle Vyskočila³ úlohu facility managementu v čase nestability můžeme vyložit na pozadí dvou kategorií ekonomických jevů: nezpochybnitelné pravdy a vývojové trendy. Mezi nezpochybnitelné pravdy patří například podnikatelské strategie a manažerské funkce. Vyskočil tamtéž uvádí, že: „ Přeložíme-li si význam jednotlivých slov Facility management, znamená *facility* – snadnost, lehkost, obratnost, dovednost, přístupnost, výhodu, vhodné zařízení, prostředek, plynulost, zručnost, nadání, talent a vlohy a *management* – vedení, správa, řízení, obratné zacházení či ředitelství.

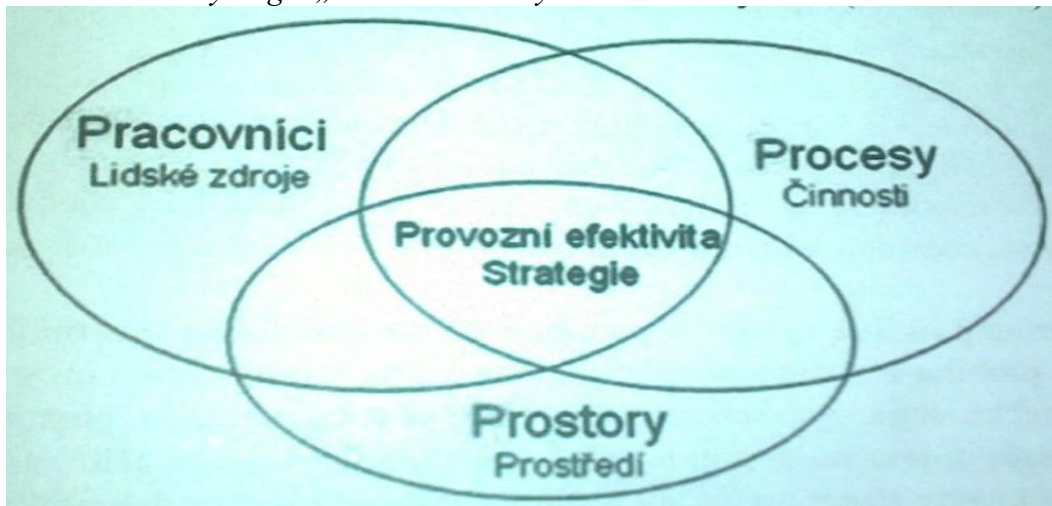
Význam pojmu facility management představuje v podnikání obecně připravenost z pohledu zajištění know-how, majetku, vstupních zdrojů z celkového procesu primární činnosti a na ni navazující činnosti podpůrné. Facility management má po celém světě mnoho různých definicí a každý stát, či region, si definici upravuje podle svých představ, ale všechny více či méně modifikují původní definici asociace IFMA:⁴

„ Metoda, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitárních a technických věd.“ Tato definice je často prezentována schématem „3P“ (Pracovníci + Procesy + Prostory) a lze ji graficky vyjádřit jako synergii „3P“, která je cílem metody facility managementu viz obr.č.1

³ Vyskočil, V.K., *Facility management procesy a řízení podpůrných procesů*, Professional Publishing, Příbram, 2010, Vydání první

⁴ Štrup, O., Vyskočil, V.K., Pavlík, M., *Facility management a PPP*, Professional Publishing, Praha 2007, Vydání první

Obrázek č. 1: Synergie „3P“ – cíl metody⁵



Ze schématu je patrné, že pro management podpůrných činností je specifická oblast označená jako „Prostory“, a to jak jejich správu, tak zajištění veškerého komfortu, který potřebují uživatelé prostoru pro jeho optimální využití. Facility management v sobě zahrnuje úsporu režijních nákladů, avšak soustředí se na potřeby těch, kteří jsou zapojeni do hlavní činnosti podniku. Management podpůrných činností je obor, který komplexně plánuje a následně řídí veškeré podpůrné činnosti, které musí každý majitel vedle primární činnosti ve společnosti zajišťovat. Jedná se o služby, které zvyšují komfort jednotlivých pracovišť a tím i výkonnost pracovníků. Jedná se o správní a „zařizovací“ činnost, která souběžně obstarává bezprostředně podnikatelský prostor⁶.

Facility management⁷ jako nástroj řízení podpůrných procesů představuje tu odpovědnost, která souvisí s vyřešením všech procesů, které tvoří podmínky a podporu vlastního uskutečnění a podnikatelského setrvání primární činnosti, tzn. Jak výroby ve vlastním slova smyslu, tak i široko významového pojetí služeb. Jde o promyšlený způsob řízení ve smyslu reengineeringu, které vedou znalostní podnik k uvědomělému procesnímu a projektovému řízení. **Představuje integraci činností v rámci organizační jednotky k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.**

⁵ Vyskočil, V.K., *Facility management procesy a řízení podpůrných procesů*, Professional Publishing, Příbram, 2010, Vydání první

⁶ Stavitel, číslo 3, s. 7, *Klíč k efektivnějšímu provozu objektů*

⁷ Vyskočil, V. K. a kol., *Management podpůrných procesů*, PBtisk, Příbram 2010, Vydání první

Jednoznačně lze trendy, které přichází spolu s facility managementem spojovat s procesy a efekty tzv. štíhlé výroby. Dokonce můžeme konstatovat, že pro rozvoj facility managementu sehrál vstup zahraničních firem, které vychází ze zkušeností „štíhlého managementu“ zásadní úlohu. The Outsourcing Institute⁸ na svých internetových stránkách uvádí deset hlavních důvodů zeštíhlení výroby. Jedná se o tyto následující důvody:

1. Soustředění se na hlavní činnost podniku (55%). Umožní akceleraci růstu a úspěchu v činnosti, na kterou je podnik specializován a má nejvyšší komunikační výhodu.
2. Rozšíření přínosů reengineeringu podnikových procesů (20%). V tom případě je outsourcing vedlejším produktem reengineeringu.
3. Přístup ke schopnostem a možnostem na vysoké úrovni (36%). Podstatou je přinést klientům služby ve světovém rozsahu a na světové úrovni. Obvykle je spojeno s rozsáhlými a dlouhodobými investicemi do technologií, metodik a lidí.
4. Sdílení rizik (12%). Podniky se stávají flexibilnější, dynamičtější a pružnější.
5. Uvolnění zdrojů pro jiné účely (38%). Podstata spočívá v koncentraci zdrojů na hlavní aktivity, zejména v oblasti lidských zdrojů.
6. Uvolnění kapitálových prostředků (12%). Kapitálové zdroje jsou soustředěny k hlavní činnosti.
7. Přísun peněz (57%). Outsourcové činnosti nevyžadují držení aktiv. Ta jsou obvykle prodána a dochází k přílivu peněz do firmy. (Prodej je zpravidla realizován za účetní, nikoli tržní hodnotu; to často znamená vyšší přísun peněz.)
8. Snížení operativních nákladů a redukce kontrolních činností (18%). Umožňuje vynakládat větší zdroje na výzkum a vývoj, marketing, apod.
9. Zdroje nejsou dostupné interně (25%). Podniky vytěsňují některé činnosti, neboť pro ně nemají vhodné interní zdroje. To pak umožňuje rychlou expanzi.
10. Některé aktivity jsou obtížně zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu (10%).

⁸ www.Outsourcinginstitute.com

Rozhodnutí k použití metody „zeštíhlení výroby“ s sebou přináší ovšem i rizika, jedním z nich je ztráty kontroly podniku nad podpůrnými činnostmi, proto je nezbytné stanovit podmínky, za kterých lze toto strategické rozhodnutí managementu realizovat.

Podle Vyskočila⁹ se jedná o následující podmínky:

- existence ekonomicky nezávislých podnikových útvarů
- zajištění podnikatelské odpovědnosti při plnění úkolů
- poskytovatelé jednotlivých služeb v rámci podnikové společnosti jsou na sobě nezávislí
- poskytování definovaných služeb bude v souladu s principy stanovenými interním klientem a poskytovatelem služeb
- jednoznačná orientace na klienta
- náhrady za poskytované služby jsou stanovené na základě předem definovaného systému transferových cen
- existuje možnost dalšího obchodu s třetími stranami na externím trhu

Management podpůrných procesů kombinuje výhody centralizace a decentralizace podpůrných činností z pohledu 10 – 15% úspor režijních nákladů za předpokladu, že jsou nastaveny podmínky tak, aby:

- byly jasně definovány parametry, kterými se budou snižovat náklady a diverzifikace portfolia poskytovaných služeb
- většina jednotlivých služeb řešila primární činnosti v nichž se definované parametry (potřeby a kapacita) uplatní – a to v současnosti nebo lépe v budoucnosti
- harmonizace mezi účastníky tohoto řetězce byla ve většině situací standardizována, synergická, sledovaná odpovědnými zástupci (facility manažeři podle odpovídající úrovně)
- hodnocení úrovně smluv o poskytování služeb bylo výslednicí zvyšování kvality poskytovaných služeb, flexibility a motivace zaměstnanců

⁹ Vyskočil, V.K., *Facility management procesy a řízení podpůrných procesů*, Professional Publishing, Příbram, 2010, Vydání první

Nejčastější smluvní typy jsou:

- smlouva o dílo
- rámcová smlouva o dílo
- smlouva o zajištění pracovních sil
- speciální subdodavatel
- společný podnik

Existuje šest základních forem uplatnění managementu poskytovaných služeb

1. **nákladový přístup** (podpůrné funkce pro primární činnost)
2. **kompetence** (jedná se o insourcing z důvodu strategického zájmu – neboli interní poptávka; služby mohou být i objektem outsourcingu; jsou orientovány na minimální náklady kombinované požadovanou kvalitou, kde efekt je založen na podílu nákladů k užítku)
3. **ziskový přístup** (skutečně tržní podmínky v rámci společnosti)
4. **insourcing** (poskytování služeb především pro mateřskou společnost)
5. **joint venture** (převod know-how od expertů)
6. **outsourcing** (jedná se o služby, které jsou orientovány na zisk, jsou specifické, měřitelné a ocenitelné; vhodné pro externí trhy a poskytovatele v požadované formě; jedná se většinou o právně nezávislé organizace)

Strategická aliance s poskytovatelem podpůrných služeb se týká následujících skupin poskytovaných služeb:

- **centrální servis** (ústředna, spisové služby, mail-centrum/print shop/copy shop, nákup kancelářských potřeb, vozový park a zdravotnické služby);
- **facility management** (komerční služby – nájemné, správa objektů, využití vnitřních prostorů; infrastruktura – ostraha, úklid, catering; technika – údržba, energetický management a montáž);
- **IT a komunikační technologie** (koncepce vývoje, vývoj aplikací a infrastruktury, zprostředkování/nákup, sklady, zařízení);

- **marketingové služby** (telemarketing, call centra, organizace veletrhů, firemní kultura, práce agentury);
- **finance a účetnictví** (finanční účetnictví a řízení pohledávek a závazků; stálá aktiva a účtování zásob, finanční výkazy, konsolidované účetní výkazy, cash flow, financování);
- **controlling/reporting** (reporting/budgeting, nákladový controlling, management IS);
- **právo/daně/audit** (občanské právo, obchodní právo, licence/patenty, finanční výkazy, vrácení daní, audit účetnictví, IT audit);
- **logistika** (doprava, skladování, expedice, balení, nakládka/odvoz, etiketování, celní odbavení);
- **personální management** (mzdy, systém odměňování/kompenzace, personální administrativa, podpora a rozvoj, nábor zaměstnanců, trénink/kvalifikace).

Facility management je poměrně mladou disciplínou, která může v současné době nejistoty významnou měrou napomoci podnikům při řešení dopadů recese a hledání nových cest zvýšení výkonnosti. V rámci této práce jsem se zaměřil zejména na oblasti správy majetku, údržbu, dopravu a energetický management a na oblast personálního řízení, a to na pozadí nezávislých projektů vycházejících ze business strategie jako nadřazené a funkčních strategií.

2. Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.

2.1 Charakteristika a popis společnosti

Společnost Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. („SčVK“) vznikla 1.10.1993 jako provozní firma za účelem provozování vodárenské infrastruktury v Severočeském (nyní Ústeckém a Libereckém) kraji. Společnost je právním nástupcem státního podniku Severočeské vodovody a kanalizace.

Hlavní činností je výroba, rozvod pitné vody k finálnímu spotřebiteli, odvádění a čištění odpadních vod. Majitelem vodárenské infrastruktury, na kterém SčVK podniká, je v podstatné míře společnost Severočeská vodárenská společnost a.s. („SVS“). Společnost je členěna na část zajišťující regionálně provozní činnosti, část technických služeb a část, která zajišťuje podpůrné činnosti. V Libereckém kraji SčVK provozuje i vodárenský majetek patřící společnosti Vodohospodářské sdružení Turnov („VHS“). Konečnými zákazníky jsou obyvatelstvo, ale i podnikatelské subjekty, kterým mimo standardní dodávky pitné vody a odkanalizování SčVK zajišťuje i ostatní služby v oblasti dodávek projekčních a inženýrských činností nebo průmyslového outsourcingu.

SVS a VHS vykonávají vlastnická práva obcí, které vložily svoji vodohospodářskou infrastrukturu do těchto společností, provádí dozor nad provozovatelem tohoto majetku, dbají o koncepčně vedený rozvoj infrastruktury a schvalují cenu vody (vodné a stočné). SčVK připravuje rozvojové investiční projekty, rekonstrukce a modernizace vodárenského majetku a v některých případech tyto akce i realizuje. Projekční přípravu těchto akcí pro SVS realizuje zejména samostatný útvar projekce SčVK, dceřiná společnost SVS – Severočeská vodárenská inženýrská společnost („SVIS“) nebo další subjekty.

SčVK zásobují pitnou vodou **1 238 000** obyvatel.

SčVK obhospodařují:

- 9 000 km vodovodní sítě
- 4 000tis. km kanalizační sítě
- 207 čistíren odpadních vod
- 63 úpraven vod

SčVK provozuje vodovodní a kanalizační infrastrukturu pro **459** obcí.

SčVK vlastní dceřiné společnosti:

- Vodohospodářská společnost Sokolov a Rokycany, a.s. (100% podíl)
- Ravos,a.s. – provozuje infrastrukturu v okrese Rakovník (98% podíl)

Majetkový podíl SčVK v dalších společnostech:

- Středočeské vodárny, a.s. – provozují infrastrukturu v okresech Kladno, Mělník, Praha západ a Praha východ (34% podíl)

Důležité finanční údaje

- Roční obrat 4 mld. Kč
- Základní kapitál – 584 271 000,- Kč
- 1750 zaměstnanců

Akcionářské portfolio SčVK:

- 50,1 % akci vlastní společnost Veolia Voda Česká Republika, a.s.
- 49,1 % akci vlastní SVS
- 0,8 % akci mají v držení ostatní akcionáři.

2.2 Předmět podnikání (dle výpisu z obchodního rejstříku)

- rozbor vody
- vodoinstalatérství
- investorsko-inženýrská činnost
- vyhledávání poruch měřícím vozem
- ubytování v rekr. zařízeních
- kopírovací práce
- zámečnictví
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- hostinská činnost
- výroba elektrické energie v malých vodních elektrárnách
- poskytování software (prodej hotových programů na základě smlouvy s autory nebo vyhotovování programů na zakázku)
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej vyjma zboží uvedeného v příloze č. 1, 2, 3 zák. č. 455/91 Sb.
- činnost organizačních a ekonomických poradců

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě
- poradenství ve vodohospodářské činnosti
- výkon zeměměřičských činností
- geologické práce
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- realitní činnost
- opravy silničních vozidel
- montáž, opravy a revize vyhrazených elektrických zařízení
- výroba a rozvod tepla
- silniční motorová doprava osobní-vnitrostátní příležitostná
- provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení
- revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení
- silniční motorová doprava nákladní - vnitrostátní
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- výroba el. energie v kogeneračních jednotkách
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- testování, měření, analýzy a kontroly
- montáž měřidel
- oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem
- oprávnění k hornické činnosti

2.3 Swot analýza SČVK – výchozí situace

Silné stránky (Strengths)

1. Cena vody srovnatelná s okolím, ale při vyšší kvalitě poskytovaných služeb
2. Kvalitní odborníci ve středním managementu
3. Stabilní prostředí s SVS, a.s.
4. monopolní prostředí trhu

5. technické znalosti pracovníků v provozech
6. pozitivně vnímaná firma
7. sepětí pracovníků s firmou
8. prakticky jen dva smluvní partneři – SVS a.s., VHS, a.s.
9. robustní cash-flow
10. Silná vyjednávací pozice skupiny Veolia voda
11. Velikost a stabilita provozovatele je výhodou pro vlastníka infrastruktury
12. Dobrá pověst u většiny kontrolních orgánů SOD
13. Dobré vztahy s úřady samosprávy v regionu
14. Informační technologie a automatizace na vysoké úrovni

Slabé stránky (Weaknesses)

1. Cena vody je vyšší ve srovnání s malými neseriózními firmami
2. Rozsáhlé území pro činnost, velký počet pracovišť – náklady
3. Direktivní způsob řízení, problémy v komunikaci, ředitelství versus závody
4. Nevyvážená struktura firmy (kompetence provozní ředitel versus ředitelé závodů)
5. Duplicitní řízení po ose ředitelé závodů versus odborní ředitelé GŘ
6. Duplicitní činnosti některých složek firmy (údržba, PAM, zákaznické služby,...)
7. Nedotažená centralizace podpůrných činností
8. Předimenzovaná struktura napříč firmou podléhající ekonom. řediteli
9. Minimální využívání projektového řízení
10. málo funkční systém zpětných vazeb
11. nekonzistentní softwarové prostředí, nedostatečná IT podpora
12. monopolní prostředí – chybí feedback funkčního trhu
13. Ne vždy pružná reakce na změny nebo příležitosti trhu
14. Pozastaveny akviziční nákupy konkurenčních společností
15. Vysoké procento zaměstnanců se blíží důchodovému věku
16. Struktura společnosti neumožňuje pružnou změnu týmů
17. Vysoké procento tržeb od průmyslových firem za krize ohrožuje příjmy
18. Přítomnost drobných akcionářů je rizikem pro rozhodování SČVK
19. Stáří infrastruktury zvyšuje náklady na opravy a ztráty vody
20. Není dovoleno poskytovat velkoodběratelské slevy
21. Cena vody může být předmětem populismu

22. Velké úspory nákladů byly již vyčerpány
23. Vyčerpán potenciál snižování počtu zaměstnanců
24. Zpětná vazba v interní komunikaci má rezervy

Příležitosti (Opportunities)

1. V okolí jsou možné akvizice sousedních vodohospodářských společností
2. V regionu není mnoho malých neseriózních provozovatelů
3. Centralizace sdílených útvarů ve Veolia voda umožní úspory
4. Synergie s divizemi Veolia Environ. Umožní další úspory nákladů
5. Průmysloví zákazníci mají zájem o externí služby SČVK
6. Podniky s nadstandartními znečištěnými vodami respektují čištění za vyšší cenu
7. Externí činnosti - projekce, inženýring, laboratoře... se těší dobré pověsti
8. Polovina SČVK vlastněná SVS je konkurenční výhodou
9. Fúzí menších podniků do větších přináší úspory
10. Vyspělé informační technologie, dálkové přenosy apod. nejsou schopni nabídnout malí provozovatelé
11. Účastí v koncesních řízeních možno získat provozování infrastruktury v dalších regionech kdekoliv v ČR
12. Instalací dálkových odečtů zvýšit komfort zákazníků a omezení podvodů s neoprávněným odběrem vody
13. Optimalizace struktury majetku SČVK jako zdroj úspor
14. Zlepšení vztahu s SVS, a.s. – vyčlenění činností charakteru oprav do oprávněných nákladů
15. Ovlivňování změn legislativy (MZ)
16. Zvýšení know-how kapacit v oblasti montážních činností a snaha o větší participaci na investicích SVS a čistých externích výkonech
17. Dotažení centralizace podpůrných činností
18. Optimalizace organizační struktury

Hrozby (Threats)

1. Dnešní míra regulace v odvětví je vysoká
2. Stav provozovaného infrastrukturního majetku ve vazbě na legislativní závazky směrem k EU (parametry kvality pitné a odkanalizované vody)

3. Ekonomické vazalství na SVS – rekonstrukce a investice charakteru oprav jsou v kompetenci SVS
4. MŽP se snaží stát regulátorem trhu s vodou, hrozí nestabilita
5. Regulace na straně vlastníků, snahy regulovat výši nájemného
6. Otřesená důvěra akcionářů v důsledku krize
7. vysoká nezaměstnanost zhorší platební morálku obyvatel – odběratelů vody
8. Snižování spotřeby vody má dopad na cenu vody i do technologie
9. Nedostatek absolventů technických oborů, hrozba poklesu úrovně
10. Růst byrokratické zátěže přináší růst personálu a nákladů
11. Limity pro citlivou zónu EU znamenají vyšší náklady
12. Bariery pro získání dotací mohou zhoršit vztahy s vlastníkem infrast.
13. Vysoká míra industrializace v severních Čechách – vyšší ohrožení za krizí
14. Útěk podniků k vlastním zdrojům vody nebo k vlastním ČOV
15. Zbytečná přísnost při implementaci legislativy EU zvyšuje náklady
16. Rozbíjení monopolů komisí EU může zcela změnit celý trh s vodou
17. Ekologické daně a vyšší cena surové vody zdraží cenu vodného a stočného
18. Ztráta zdrojů surové vody a technologické havárie velkého rozsahu
19. Fatální přírodní katastrofa

2.4 Hlavní a vedlejší činnosti SČVK

Hlavní činnosti :

- Provozování vodovodů a kanalizací
- Úprava vod a čištění odpadních vod
- Poradenství ve vodohospodářské činnosti
- Investorsko-inženýrská činnost
- Projekční činnost

Vedlejší činnosti

- Elektrostrojní údržba
- Doprava
- Zásobování
- Správa IT
- Technická podpora

- Provozní podpora
- Odečty vodoměrů, fakturace a správa pohledávek
- Zákaznické služby
- Pátrací služby
- Právní podpora
- Laboratoře pitných a odpadních vod
- Zákaznická podpora
- Dispečink
- Geologická služba
- Personální podpora a PAM
- BOZP, PO
- Správa majetku
- Informační soustava

2.5 Začlenění podpůrných činností do výchozí struktury

SčVK je územní podnik , který se skládá ze tří oblastních závodů, specializovaného závodu ÚV a ČOV a generálního ředitelství

- Závod Most – okres Chomutov, Most, Louny a Teplice
- Závod Ústí n/L – okres Ústí n/L, Děčín a Litoměřice
- Závod Liberec – okres Liberec, Jablonec, Česká Lípa a Turnov
- Specializovaný závod ÚV a ČOV – celá oblast společnosti – výrobní objekty úpraven vod (ÚV) a čistíren odpadních vod (ČOV)

Oblastní závody a specializovaný závod mají ve své kompetenci veškerou vodárenskou infrastrukturu na svém vymezeném území. Veškeré podpůrné činnosti mají oblastní závody zakomponované do závodových struktur. Oblastní závody jsou ekonomicky samostatné a mají rozsáhlé kompetence ekonomické i organizační. Jsou omezovány pouze celkovými směrnými čísly. Z toho vyplývá i nejednotnost ve způsobu začlenění podpůrných činností do struktur oblastních závodů. Tento způsob řízení podpůrných činností má své výkonnostní limity a je značně nepřehledný.

Generální ředitelství v oblasti podpůrných činností má pouze malý útvar, který působí jen metodicky v odborných oblastech. Přímou pravomoc k ovlivnění dění na oblastních závodech nemá.

Jedinou výjimkou je provoz laboratoří, který byl v minulosti jako jediný centralizován do struktury generálního ředitelství, přičemž pracoviště zůstala v objektech závodů. Centralizaci laboratoří si vyžádal legislativní požadavek na akreditované laboratoře. V nejednotných závodových strukturách, by nikdy nebyl splněn akreditační požadavek na jednotné certifikované laboratorní postupy a technické vybavení pro celou společnost. Doprovodným pozitivním jevem je jasná cílenost nákladů a přehled o ziskovosti u externích zakázek provozu laboratoří.

3. Zeštíhlení - potřeba změn

Mezi současné trendy moderního managementu podniku patří využívání takových metod řízení, které se orientují na maximální pružnost organizace při současné minimalizaci plýtvání času a stroji. Hovoříme o tzv. „Lean managementu“, neboli managementu štíhlé organizace.¹⁰

V SčVK si management uvědomil, že struktura řízení hlavních činností (uvedené v předchozí kapitole), nemůže být nepřehledně provázána se strukturou podpůrných činností. SčVK je jeden z největších vodárenských celků v ČR i v Evropě působící na rozlehlém území. Takto velká firma musí mít jasnou jednotnou strukturu a silné centrální vedení. Stávající struktura spíše divizního uspořádání je těžkopádné, neúčinné a nesplňuje požadavky na moderní pružné řízení. Příliš velké pravomoce managementu jednotlivých závodů vedou k nejednotnosti v jedné firmě. Vytváří se přebujelé struktury, velice těžko se hledají ekonomické úspory i úspory v lidských zdrojích. Efektivní hodnocení nákladovosti je znemožněno, není zřejmé kam, směřují náklady, kdo a za co nese odpovědnost, činnosti se překrývají a dublují. Není možné využít silnou pozici velké firmy, při nákupech, pořizování investic, zavádění nových technologií a využívání jednotných softwarů, jestliže napříč celé firmy není jednotný postoj.

V předchozí kapitole jsou negativa systému před centralizací podpůrných činností patrna z výchozí SWOT analýzy zejména v bodech slabých stránek : 2 – 11, 13, 16, 23, 24. Uvedené slabé stránky vybízejí k zásadní změně v řízení podpůrných činností.

V minulosti došlo ke změnám a zeštíhlení firmy. Nebyly to, ale změny strukturální, došlo jen k redukci počtu oblastních závodů z výchozí jedenácti na současné čtyři, při zachování systému řízení. Veškeré rezervy ve stávajícím systému byly již vyčerpány, ale tlak ze strany akcionářů na úspory nákladů neustával.

V souladu s moderním způsobem řízení je pro případ SčVK nejvýhodnější procesní způsob řízení. Umožňuje najít stávající rezervy v zeštíhlení personálním i nákladovém v jednotlivých procesech a v celé firmě. Umožní pružněji reagovat na nastalé vnější i vnitřní události a kvalitativně zlepšovat samotný proces a efektivně cílit zdroje ke konkrétním potřebným činnostem. Na procesní řízení dobře navazuje projektové řízení

¹⁰ DVORÁČEK, J., TYLL, L., *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, interní zdroj VŠCHT.

při zavádění nových postupů technologií a podobně. V SčVK se chystají velké investice do technologií a bez nástrojů procesního a projektového řízení, by byly jen těžko efektivně realizovatelné.

Dobrym příkladem je již zmíněný útvar laboratoří, který byl jako jediný centralizován již v minulosti. Cílem tohoto procesu bylo získání akreditace pro všechny laboratoře společnosti, kterých je 11 na celém území působnosti SčVK. Cíl byl splněn. Navíc se projeví další pozitivní aspekty jako:

- Snížení stavu o 17 zaměstnanců laboratoří
- Sjednocení technologických postupů odběrů i rozborů
- Zvýšení výkonnosti
- Zpřehlednění toků nákladů a výkonů
- Nové možnosti externích výkonů
- Zjednodušení řízení
- Celková úspora

S přihlédnutím k výše uvedenému rozhodl management SčVK o zásadní reorganizaci týkající se zejména všech podpůrných činností.

3.1 Centralizace podpůrných činností

V souladu s rozhodnutím představenstva SčVK byla v průběhu roku 2006 zahájena restrukturalizace společnosti. Rozhodnutí se týkalo nejen podpůrných činností, ale i provozů hlavních činností.

3.1.1 Hlavní činnosti

Hlavní činnosti budou nadále zajišťovat oblastní závody a specializovaný závod ÚV a ČOV. Všechny ostatní činnosti budou vyčleněny ze struktur závodu. Stávající pracoviště podpůrných činností budou redukována, ale jinak zůstanou v oblastech působení závodů. Dojde k omezení pravomocí managementu pouze na provozní záležitosti hlavních činností – provozování vodovodů, kanalizací a objektů ÚV, ČOV.

Stanovený cíl

- Úspora třiceti zaměstnanců oblastních závodů
- Předání ekonomických pravomocí pod správu generálního ředitelství

Ve stanoveném termínu – přelom roku 2006/2007 byl cíl splněn

3.1.2 Podpůrné činnosti

Veškeré podpůrné činnosti budou začleněny do nově vzniklých centrálních útvarů generálního ředitelství. Vedení a agenda útvarů budou mít sídlo v budově generálního ředitelství. Stávající pracoviště na oblastních závodech budou redukována na nejnižší možný počet. Tyto pracoviště budou obsazena dělnickými profesemi a minimálním počtem techniků, specialistů a středního managementu (mistr, vedoucí).

Nově vzniklé útvary

- Centrální útvar údržby a dopravy
- Centrální útvar nákupu a zásobování
- Personální útvar a PAM, BOZP
- Útvar technické podpory TPČ
- Útvar podpory výroby
- Útvar centrálního dispečinku
- Útvar zákaznických služeb
- Útvar informační soustavy a daní
- Útvar plánu a financí
- Útvar laboratoří (vznikl již dříve)

3.1.3 Společné cíle centralizovaných útvarů

- Vytvoření procesní struktury centrálních útvarů umožňující sledovat pohyb materiálu, lidských zdrojů, nákladů a výkonů
- Zajištění efektivní fungování centralizovaných činností
- Celková úspora 100 zaměstnanců společnosti v důsledku centralizace

3.2 Centralizace údržby a dopravy do nově vzniklého útvaru

Pro podrobnější seznámení s průběhem centralizace jsem vybral začlenění elektrostrojní údržby a dopravy do nově vzniklého centrálního útvaru. Zejména činnost

údržby je klíčová pro fungování vodohospodářské infrastruktury. Tento obor klade značné nároky na profesionalitu a vzdělanost lidských zdrojů a na technickou vybavenost provozu. Prostřednictvím údržby společnost spotřebovává značné prostředky. Je proto nezbytné, aby nově vzniklý centrální útvar ve své činnosti splnil uložené cíle.

3.2.1 Cíl centralizace údržba a dopravy

- Centralizace činností spojených se strojní a elektro údržbou – údržba bude poskytována formou služeb všem závodům a ostatním útvarům
- Centralizace dopravy – doprava bude poskytována formou služeb distribučním závodům, specializovanému závodu a ostatním útvarům
- Centralizace správy majetku
- Úspora třiceti pracovních míst

3.2.2 Analýza výchozího stavu

Důkladné zhodnocení výchozích stavů, jejich nedostatků a případných pozitiv je nezbytné pro zdárnou realizaci restrukturalizačních změn. Poznání výchozího stavu je též nezbytné pro srovnání s cílovým stavem a hodnocení splnění cílů změn.

3.2.3 Celkový přehled

Pro pochopení uspořádání údržby, dopravy a správy majetku před centralizací podpůrných činností je potřeba objasnit stávající organizační strukturu SčVK. Z příloženého schématu je vidět, že SčVK mají generální ředitelství a 4 závody. Z toho jsou 3 závody „distribuční“ a jeden „specializovaný“.

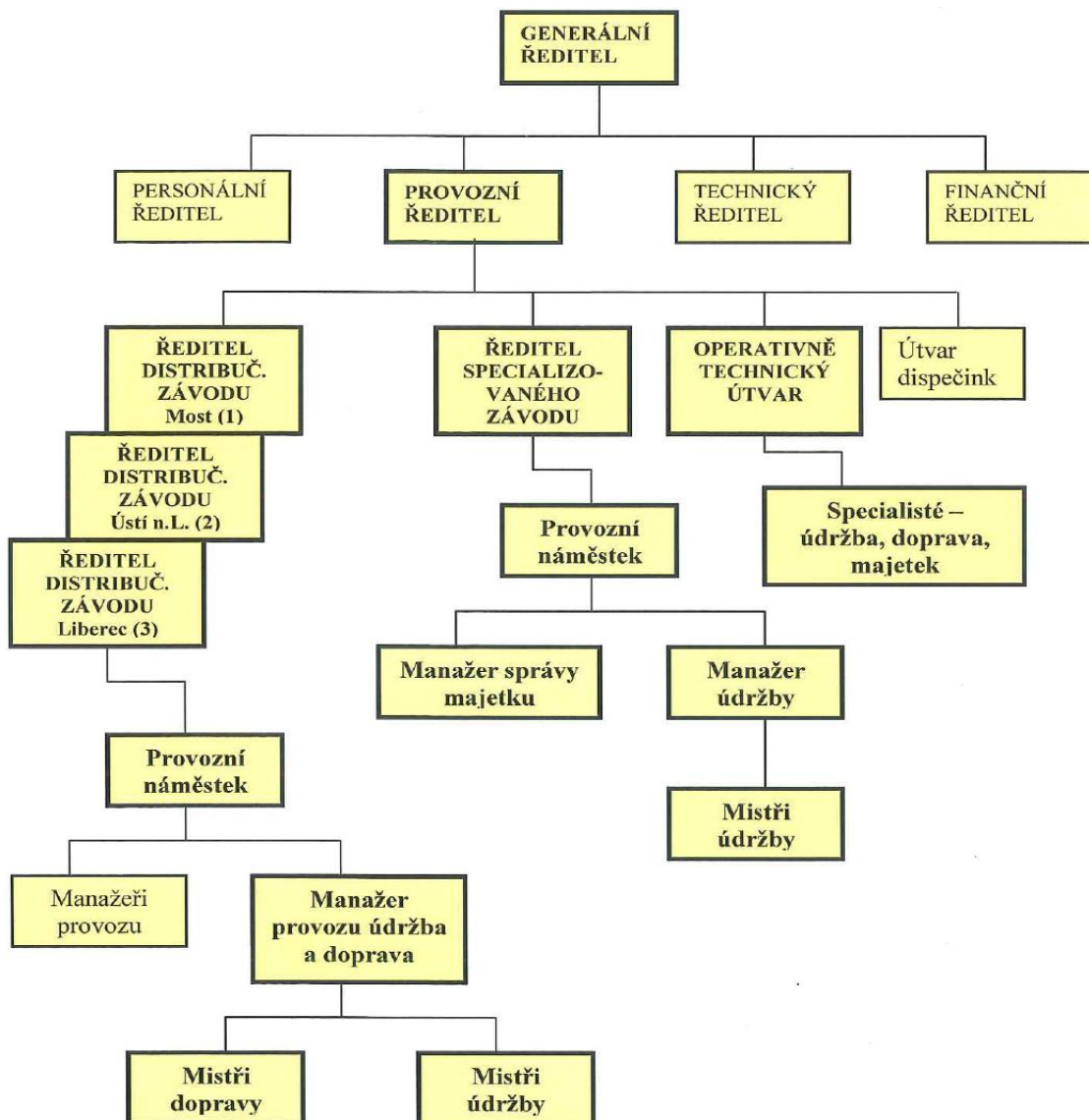
Každý Distribuční závod (DZ) působí zhruba na 1/3 celého regionu SčVK a provozuje především sítě, vodojemy a menší čerpací stanice. Naopak Specializovaný závod (SZ), který působí na celém regionu SčVK neprovozuje žádné sítě, ale zajišťuje provoz úpraven vod, čistíren odpadních vod a čerpacích stanic odpadních vod.

Z hlediska údržby technologií zajišťuje tedy nejpodstatnější část Specializovaný závod. Naopak dopravu obsluhují pouze Distribuční závody, Specializovaný závod dopravu nemá. Opačná situace je u správy majetku, která je na DZ zajišťována manažery provozu údržba a doprava, SZ má samostatný útvar Péče o majetek.

Jako metodická podpora údržby a dopravy slouží „Operativně technický útvar“ provozního ředitele, kde jsou shromážděni specialisté v oborech vyhrazených technických zařízení (VTZ) a dozorovaných zařízeních, které SČVK provozují a udržují, jakož i odborníci v oboru čerpací techniky, ASŘ, telemetrie, metrologie, dopravy, apod.

- Pro podporu údržby dále slouží software „Korund“ – informační systém údržby (ISÚ), v kterém jsou zaznamenávány údržbářské zákroky.
- Pro podporu dopravy dále slouží software „Doprava“ – informační systém dopravy, v kterém jsou zaznamenávány všechny podrobnosti o provozu dopravní techniky.

Obrázek č. 2: Organizační schéma uspořádání údržby a dopravy před centralizací¹¹



3.2.4 Údržba

V současné době je zajišťována údržba cca 1500 objektů provozního zařízení následovně:

Specializovaný závod má v každém uvedeném okrese (oblast 1 – okresy Chomutov, Louny, Most a Teplice, oblast 2 – okresy Litoměřice, Děčín a Česká Lípa, oblast 3 – okresy Jablonec a Liberec) jednoho mistra údržby(technika), který řídí činnost strojní a elektro údržby.

¹¹ Interní zdroje SčVK

Mistři údržby a technici jsou přímo podřízeni manažerovi údržby specializovaného závodu.

Distribuční závody Most, Ústí nad Labem a Liberec, zajišťují údržbu provozovaného majetku pracovníky z provozu údržba a doprava, každý s jinou strukturou a jiným počtem mistrů údržby (LBC 2, UL 5, MO 1).

Mistři údržby jsou na distribučních závodech přímo podřízeni manažerovi provozu údržby a dopravy.

3.2.5 Částečný outsourcing údržby

Na části území podléhající působnosti oblastního závodu Most, byla část údržby již v minulosti převedena pod dodavatelskou outsourcingovou firmu „A“. Rozhodnutí o outsourcingu bylo provedeno v rámci širokých pravomocí oblastního závodu.

Firma A, která údržbu převzala, ale neměla dostatečné zkušenosti jak z provozovanou vodárenskou technologií tak s organizací outsourcingu. Časem vyplynuly problémy, které ohrožovaly provoz vodárenských technologií. Ze strany firmy A, došlo na počátku smluvního vztahu k nesprávnému odhadu rozsahu nutných prací k zajištění preventivní údržby a podhodnocení kalkulačních nákladů. Po nákladovém vyčerpání nebyla firma A schopna zajistit preventivní údržbu, což později vedlo k vyšším nákladům na opravy technologií.

I zde se projevila nejednotnost postupů ve společnosti, kdy oblastní závod spolu s firmou A, nedostatečně připravily outsourcingový projekt již na samém začátku. Později po centralizaci byla provedena změna dodavatele a projekt byl připraven již z centrální úrovně podle jasných kritérií. Outsourcing údržby, ale zůstal jen na omezené oblasti.

3.2.6 Doprava

Všechny dopravní prostředky, stavební stroje a mechanizace jsou v majetku distribučních závodů, které tuto techniku zapůjčují Specializovanému závodu.

Mimo osobní dopravu, která je zajišťována převážně řidiči referenty, je dále provozována doprava nákladní a speciální, zajišťovaná profesionálními řidiči zařazenými na dopravě. V současné době disponuje doprava cca 680 vozidly a 1200 ks drobné mechanizace. Doprava na distribučních závodech (Most, Ústí nad Labem a Liberec) je organizována následovně:

Zhruba po jednotlivých okresech jsou dislokovaní mistři dopravy (LBC 2, UL 4, MO 3). Většinou mistrovi dopravy vypomáhá minimálně jedna dispečerka.

Mistři dopravy jsou na distribučních závodech přímo podřízeni manažerovi provozu údržba a doprava.

3.2.7 Správa majetku

Správa majetku nemá na Distribučních závodech vlastní útvar a je řešena většinou manažery provozu údržba a doprava, příp. provozními náměstky.

Na Specializovaném závodě je zřízen útvar Péče o majetek, který připravuje podklady na údržbu (stavební) a rekonstrukce vlastního i pronajatého majetku, případně tuto činnost zajišťuje.

3.2.8 Shrnutí

Z uvedeného vyplývá, že systém údržby, dopravy a správy majetku v SčVK je velice různorodý a nelze zcela jednoduše popsat. Zjevně dochází k překrývání činností hlavních (provozních) a podpůrných z důvodů začlenění údržby a dopravy do struktur distribučních a specializovaného závodu. S překrýváním činností souvisí i špatný přehled o skutečných nákladech na údržbu, dopravu a správu majetku. Mezi hlavní činností a podpůrnou panují i nevyjasněné personální stavy. Mnohdy jsou zaměstnanci údržby využíváni i pro jiné provozní činnosti, což je nevýhodné využití odborných kvalifikací.

V celé společnosti panuje nejednotnost pracovních postupů, využívání SW a pořizování nové techniky a technologie. V tak velké společnosti jako jsou SčVK, je nezbytné odborné podpůrné činnosti centralizovat a sjednotit veškeré postupy v jejich řízení.

Početní rozdělení pracovníků v údržbě, dopravě a hospodářské správě po jednotlivých závodech je uvedeno v tabulkách

12

¹² Interní zdroje SčVK

Tabulka č. 1

Počty pracovníků údržby po závodech a profesích - k 1.1.2006

	GR	SZ	MO	UL	LB	<i>celkem</i>
manažer	2	2	1	1	1	7
specialista	8	2		1	1	12
technik		8	1	1	1	11
mistr údržby		5	1	5	2	13
zámečnick	1	19	2	7	3	32
elektrikář	1	20	1	10	5	37
MaR		2		3		5
administr.	1	2	1	1	1	6
ostatní			1		1	2
celkem	13	60	8	29	15	125

Tabulka č. 2

Počty pracovníků dopravy po závodech a profesích - k 1.1.2006

	GR	SZ	MO	UL	LB	<i>celkem</i>
mistr dopravy			3	4	2	9
řidič	6		43	41	24	114
čistič KZ			2		2	4
automechanik	1		4	3	2	10
administr.	1		4	3	2	10
celkem	8	0	56	51	32	147

Tabulka č. 3

Celkové počty k 1.1.2006

	<i>technik</i>	<i>dělník</i>	<i>řidič</i>	<i>automechanik</i>	<i>administr.</i>	<i>celkem</i>
GR	10	2	6	1	2	21
SZ	17	41	0	0	2	60
MO	6	4	45	4	5	64
UL	12	20	41	3	4	80
LB	7	9	26	2	3	47
celkem	52	76	118	10	16	272

Dislokace pracovníků údržby, dopravy a správy majetku je nejlépe patrná z přílohy č.1 - mapa.

3.3 Centralizace údržby a dopravy – hlavní zásady a postup

3.3.1 Základní podmínky centralizace

- Centrální údržba a doprava pro celou společnost, řízená z jednoho místa, společná pro všechny závody

- Centrální řízení základní hospodářské správy
- Centrální zajišťování servisních služeb (pravidelné údržbářské úkony, prováděné externě)
- Centrální řízení energetiky
- Pracoviště dislokované zhruba podle bývalých okresů
- Důsledné a jednotné sledování a vyhodnocování činností pomocí SW, jak ekonomické tak věcné
- Zavedení plánované údržby na základě monitorování
- Přehled o kondici majetku
- Přesný přehled nákladů na jednotlivé objekty a zařízení
- Kompletní zajišťování investičních akcí vlastními silami, příp. externími firmami
- Vytvoření strategie údržby a dopravy, založené na sledování trendů vybraných ukazatelů efektivity prováděné činnosti
- Hlavní oblasti údržby a rozsahem náročné činnosti v údržbě budou zajišťovány z vlastními pracovníky. Rozsahem menší a některé vysoce specializované činnosti v údržbě je výhodnější zajišťovat dodavatelsky
- Jednotná regionální organizační struktura centrální údržby a centrální dopravy v celé společnosti. (Omezujícím faktorem je outsourcing v údržbě na oblasti Most a trvalé snižování počtu dělnických profesí v údržbě - od roku 2004 došlo ke snížení počtu pracovníků údržby o 46 dělníků)
- Zajišťování činnosti, které jsou pro snižování nákladů společnosti nezbytné, ale doposud zajišťovány nebyly. Paradoxně tedy mohou vést v počáteční fázi ke zvýšení nákladů údržby a až později přinesou snižování nákladů údržby, ale i provozních nákladů
- Nastavení kompetencí a vazeb mezi provozem a novým útvarem
- Zajištění SW podpory pro tok informací

3.3.2 Postup realizace

- | | |
|---|--------------|
| • Příprava projektu (strategie, org.změny, plánování) | T: 30.6.2006 |
| • Schválení projektu | T: 31.8.2006 |
| • Jmenné obsazení útvaru, dislokace pracovníků | T: 30.9.2006 |
| • Příprava podpůrných SW, propojení na ostatní SW | T: 30.9.2006 |

- Zkušební provoz propojení SW(workflow) T: 1.10.2006
- Vyhodnocení zkušebního provozu T: 30.11.2006
- Aktualizace smluv na r.2007 T: 30.11.2006
- Zahájení činnosti útvaru, změna organizačního řádu T: 1.1.2007

3.3.3 Rozdělení povinností a kompetencí

Útvar centrální údržby a dopravy bude zajišťovat komplexní služby v oblasti elektro-strojní, MaR, telemetrie a stavební údržby. Dále bude poskytovat kompletní služby v oblasti dopravy, včetně zajištění údržby vozidel. Technická skupina útvaru bude zodpovídat za řízení: energetiky, VTZ, ASŘ, telemetrie, dokumentace, technického rozvoje, správy budov a za přípravu investic do technologií.

Útvar bude zodpovědný za systém řízení, plánování a vykazování všech svých činností.

Útvar se bude spolupodílet na zajištění HV společnosti.

Útvar bude náklady přefakturovat na provozní střediska a bude povinen spolu s příslušným střediskem dodržovat plán nákladů.

Vznikem Centrální údržby a dopravy (CÚD) dojde k významnému přesunu kompetencí ze současných závodů na GŘ.

Veškeré služby na údržbu a opravy vlastního i provozovaného majetku (na technologiích a budovách) a na dopravu budou objednávány pouze z nově vzniklého útvaru. Závody a odborné útvary GŘ budou na tyto služby vystavovat požadavek.

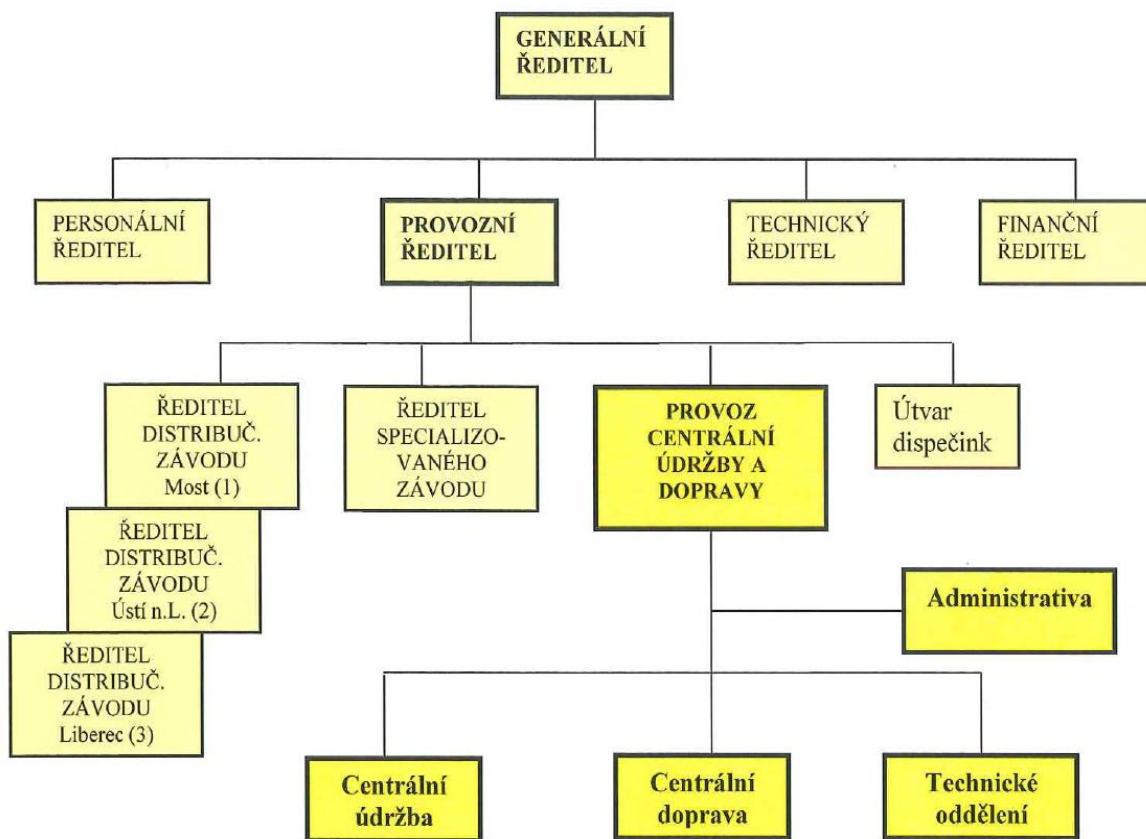
Závody budou samostatně objednávat služby vztahující se k opravám sítí nebo k režijním potřebám závodu. Odborné útvary si budou samostatně zajišťovat opravy speciální techniky (HW, laboratorní přístroje, VDM, korelační technika).

3.3.4 Schéma organizační struktury po centralizaci

V centru bude pod vedením manažera centrální údržby a dopravy vytvořen útvar se třemi odděleními:

1. Technické oddělení
2. Centrální údržba
3. Centrální doprava

Obrázek č.3 Organizační schéma po centralizaci¹³



3.3.5 Podrobná organizační struktura

Technické oddělení bude soustředěno v centru společnosti a budou v něm specialisté na jednotlivé typy provozovaných zařízení.

Centrální údržba bude rozdělená po oblastech, které budou regionálně kopírovat rozdělení distribučních závodů. V každé oblasti bude jeden vedoucí údržby oblasti, jemu budou podřízeni mistři elektro-strojní údržby, kteří budou v rámci oblasti částečně dislokováni na rozhodných zařízeních oblasti. Dále bude vedoucímu údržby oblasti podřízen technický pracovník strojů. Toto uspořádání preferuje elektro kvalifikaci u vedoucího údržby oblasti a u mistrů údržby. Technický pracovník strojů musí mít strojní vzdělání. Takto vytvořený provoz údržby plně zajistí potřeby údržby všech závodů v dané oblasti.

¹³ Interní zdroje SČVK

Centrální doprava bude rozdělena po oblastech, které budou přibližně kopírovat rozdělení po okresech. V každé oblasti bude jeden mistr dopravy, kterému bude podřízena operátorka dopravy, řidiči a případně automechanik. Mistr dopravy, mistr údržby a operátorka budou dislokováni společně tak, aby bylo dosaženo snadné zajištění operativní činnosti, zastupování a přesné výkaznictví.

Složení a počty pracovníků centralizovaného řešení jsou vidět z podrobného schématu v tabulkách

Tabulka č. 4

14

Počty pracovníků údržby po oblastech a profesích po centralizaci

	GR	MO	UL	LB	celkem
manažer	3	1	1	1	6
specialista	19				19
technik		1	1	1	3
mistr údržby		3	4	2	9
zámečnick		3	20	9	32
elektrikář		3	24	12	39
MaR		2	3	2	7
administr.	4				4
ostatní					0
celkem	26	13	53	27	119

Tabulka č. 5

Počty pracovníků dopravy po oblastech a profesích po centralizaci

	GR	MO	UL	LB	celkem
manažer	1	0	0	0	1
mistr dopravy	0	3	3	2	8
řidič	2	38	35	21	96
automechanik	1	3	2	2	8
administr.	1	3	4	2	10
celkem	5	47	44	27	123

Tabulka č. 6

Počet zaměstnanců po centralizaci po oblastech

	<i>technik</i>	<i>dělník</i>	<i>řidič</i>	<i>automechanik</i>	<i>administr.</i>	<i>celkem</i>
GR	23	0	2	1	5	31
MO	8	8	38	3	3	60
UL	9	47	35	2	4	97
LB	6	23	21	2	2	54
celkem	46	78	96	8	14	242

¹⁴ Interní zdroje SčVK

Dislokace pracovníků údržby, dopravy a správy majetku je nejlépe patrná z přílohy č.2 - mapa.

Podrobná organizační struktura je znázorněna v organizačním schématu, příloha č.3

3.3.6 Zajišťované činnosti

Centrální údržba

zajišťuje všem závodům, na základě požadavku, údržbu provozovaného a vlastního majetku v oblasti: elektro, strojní, MaR, telemetrie a stavební.

- provádí preventivní údržbu
- provádí opravu po poruše
- zajišťuje pohotovost údržby
- provádí realizace drobných investičních akcí
- zajišťuje diagnostická měření
- provádí evidenci provedených činností
- provádí věcné a ekonomické plánování

Denní údržba je standardně zajišťována obsluhou zařízení.

Centrální doprava

zajišťuje všem závodům, na základě požadavku, dopravní techniku a její údržbu.

- zapůjčuje osobní, nákladní a speciální vozidla
- zapůjčuje stavební a drobnou mechanizaci
- provádí kompletní evidenci vozidel a fakturaci výkonů(SW Doprava)
- provádí sledování a vyhodnocování užití a stavu vozidel (GPS)
- zajišťuje údržbu vozidel
- spolupracuje na zajištění školení řidičů
- provádí specifikace a výběr nakupovaných vozidel
- provádí věcné a ekonomické plánování
- zajišťuje pohotovost dopravy

Technické oddělení

ELEKTRO ČÁST

Řešení problematiky v:

- oblasti energetiky
- oblasti VN zařízení
- oblasti NN zařízení
- oblasti ASŘ
- oblasti telemetrie
- oblasti výroby elektrické energie
- přípravě a zajišťování drobných investičních akcí
- kontroly činností na elektrických zařízeních
- spolupracuje na zajišťování školení personálu s el.kvalifikací
- kontrole, sledování a vyhodnocování údržby
- jednotném vystupování společnosti pro projektanty, investory a dodavatele

STROJNÍ ČÁST

Řešení problematiky v:

- oblasti čerpací techniky a dmychadel
- oblasti tlakových nádob stabilních
- oblasti plynových zařízení
- oblasti zdvihací techniky
- oblasti nízkotlakých kotelen
- oblasti ochrany ovzduší
- přípravě a zajišťování drobných investičních akcí
- metrologii
- zavedení jednotných pravidel prediktivní údržby
- kontrole, sledování a vyhodnocování údržby
- jednotném vystupování společnosti pro projektanty, investory a dodavatele

SPRÁVA MAJETKU A DOKUMENTACE

Řešení problematiky v:

- oblasti technické dokumentace objektů
- oblasti ČSN a legislativy
- oblasti využívaných SW (Korund, Doprava, Energo)
- oblasti nájemních smluv
- příprava dokumentace drobných inv.akcí

- udržování číselníků majetku

3.3.7 Systém zadávání, vykazování a vyhodnocování

Údržba

Celý systém údržby, včetně požadavků na práci údržby je zaznamenán v SW „Korund“.

Požadavky na provedení údržby mohou přicházet z několika míst, všechny však jsou vytvořeny v SW-Korundu nebo přes intranetový požadavek, přenášený do Korundu.

Požadavky je potřeba rozdělit na:

- trvalé, resp.dlouhodobě plánované – pravidelný servis, diagnostika, preventivní údržba, revize, plánované opravy apod., které bude připravovat Technické oddělení a jejich realizaci odsouhlasí příslušný provozní náměstek
- jednorázové – na provedení konkrétní opravy, zásahu

Oprávnění k vytvoření jednorázového požadavku mají vedoucí všech útvarů a jejich nadřízení.

Požadavek je automaticky směřován na regionálně příslušného mistra údržby s přístupovými právy také pro nadřízené. Směrování požadavku je zajištěno číselníkem objektů, který spravuje technické oddělení. Číselníky objektů se stromovitě rozpadají až na jednotlivá zařízení, aby bylo možno práci údržby vztáhnout ke konkrétnímu zařízení.

Požadavek je ze strany žadatele opatřen prioritou.

Po akceptování požadavku údržbou je z SW Korund vygenerován pracovní příkaz (PP). V případě trvalých požadavků bude vygenerován trvalý pracovní příkaz, jehož jednotlivé kroky řeší konkrétní činnost.

Všechny pracovní příkazy budou již rozpracované na jednotlivá zařízení tak, aby bylo možné činnost údržby alokovat na konkrétní zařízení objektu.

Po vykonání činnosti zaznamená pracovník do PP časy na jednotlivé úkony (doprava, příprava, výkon, výkon mimo profesi, atd.) a kódem specifikuje případnou příčinu poruchy.

Takto vyplněný PP předá mistrovi k odsouhlasení. Operátorka, přeneše doplněná data do SW Korund.

Do SW údržby budou z ostatních SW společnosti importovány náklady na materiál, dopravu a poddodávky. Spojovacím prvkem je jedinečné číslo pracovního příkazu. Tyto souhrnné náklady budou přefakturovány na příslušná střediska provozu

Jakákoliv činnost údržby bude dokladována pracovním příkazem, odsouhlaseným provozem.

Pro vyhodnocení efektivity údržby budou stanoveny jednoznačné ukazatele.

Doprava

Celý systém dopravy je zaznamenán v SW Doprava. Tento SW je propojen s ostatními SW (CODA, KORUND, LOGISTIKA, MAJETEK, atd.).

V rámci dopravy budou dopravní prostředky rozděleny do dvou základních režimů:

- prostředky trvale dislokovaná na střediscích provozu
- prostředky přímo řízené střediskem dopravy

Prostředky trvale dislokované na střediscích budou zejména:

- drobná mechanizace používaná příslušným střediskem
- osobní a užitková vozidla kategorie M1 a N1 (např. montéřská vozidla)
- vybraná vozidla kategorie N2 – např. „těžké“ pojízdné dílny, vybrané sklápěče, resp. nosiče kontejnerů (zejména v odlehlejších střediscích)
- speciální kanalizační vozidla CAK

O nasazení a koordinaci těchto prostředků budou rozhodovat a zodpovídat příslušní manažeři (mistři) provozů na kterých budou tyto prostředky dislokovány. Řidiči kanalizačních vozidel CAK budou organizačně začleněni pod střediskem dopravy.

Středisko dopravy bude u těchto prostředků zajišťovat technickou stránku těchto prostředků (údržbu, opravy, STK atd.), zpracovávání výkazů a evidenci v SW Doprava (PHM, náklady, výkony atd.).

Prostředky přímo řízené střediskem dopravy budou zejména :

- všechny nákladní vozidla kategorie N3 kromě vozidel CAK
- všechny zemní stroje JCB
- zbývající vozidla kategorie N2

- ostatní vybrané prostředky (drobná mechanizace, osobní a užitková vozidla), které budou sloužit pro potřeby střediska dopravy nebo budou v tzv. režimu „půjčovny“

O nasazení a koordinaci těchto prostředků bude rozhodovat příslušný mistr dopravy. Jeho úkolem bude zajistit koordinaci a optimální využití svěřených dopravních prostředků mezi jednotlivými provozy. Ostatní provozy si budou u příslušného mistra dopravy, dle lokality, nárokovat dopravní výkony, který je bude vykrývat a to jak vlastními prostředky, tak i v případě odůvodněných prioritních situací i z externího trhu.

Péče o technický stav **všech** dopravních prostředků bude zajišťována pouze prostřednictvím jednotlivých mistrů dopravy.

Evidence dopravních nákladů, výkonů, PHM a ostatních souvisejících činností bude zajišťována pracovníky dopravy prostřednictvím SW Doprava.

Vykazování výkonů dopravních a mechanizačních prostředků

Vykazování výkonů dopravních a mechanizačních prostředků bude prováděno na základě jednotných formulářů pro celou společnost a v souladu s platnými předpisy pro provoz dopravních prostředků. Výkaz o provozu dopravních a mechanizačních prostředků vede uživatel, který je následně předá příslušnému pracovníkovi dopravy, který příslušná data zadá do SW Doprava k dalšímu zpracování.

Výkazy budou odevzdávány buď průběžně (např. velké stazky, prostředky z půjčoven atd.) nebo formou tzv. měsíční uzávěrky prostředku (např. u trvale dislokovaných prostředků).

Výkony dopravních prostředků budou na jednotlivá střediska přefakturována na základě konkrétních výkazů o provozu jednotlivých prostředků a to na základě vyhlášených interních cen. U vozidel v tzv. „trvalém pronájmu“ bude přefakturováno i nájemné.

Vyhodnocování dopravních a mechanizačních prostředků:

Vyhodnocování dopravních a mechanizačních prostředků bude prováděno ve dvou rovinách:

- ekonomické (průběžné sledování ekonomických ukazatelů a to jak jednotlivých vozidel, středisek, tak i dopravy jako celku (náklady a výkony v porovnání s plánem, hospodářský výsledek)

- technické (průběžné sledování technických parametrů dopravních prostředků (technické využití prostředků, počet ujetých km, resp. odpracovaných Mth, vyhodnocování GPS systémů pro sledování vozidel atd.)

3.3.8 Přínosy a rizika provedené centralizace

Přínosy

- Nadřazení zájmu firmy nad zájmy jednotlivého závodu
- Zvýšení produktivity práce (odstranění duplicit)
- Zajištění odbornosti řízení u vlastní i dodavatelské činnosti
- Zajištění specializované odborné činnosti z pohledu bezpečnosti zařízení a dodržování předpisů u pracovníků, kde jsou požadovány zvláštní předpoklady (VTZ, ADR)
- Možnost rozsáhlé technické podpory z centra
- Vyšší využití mechanizace
- Vytvoření kvalitnějších podmínek při jednání s kontrolními úřady IP, ITI - jedna odpovědná osoba za společnost
- Zajištění standardní kvality poskytovaných služeb
- Možnost přijímat větší zakázky pro cizí odběratele, větší zapojení projekce a investic do plnění těchto zakázek
- Možnost lepší spolupráce při odstraňování větší poruchy, nebo havárie přeskupením pracovníků z jiných oblastí
- Vyhodnocování vhodnosti čerpací techniky pomocí Q H křivky – možnost úspory elektrické energie
- Centrální správa technické dokumentace
- Snížení administrativní náročnosti při přípravě práce a materiálu
- Možnost lepšího prosazování energetické koncepce, nasazování energeticky účinnějších strojů
- Tato střediska údržby lze vybavit technikou, která využívá moderní způsoby zjišťování stavu zařízení a umožní sledovat průběžně jeho stav a tak efektivně plánovat opravy a zároveň předcházet poruchám včasným zásahem
- Možnost centrálně zajišťovat dodávku náhradních dílů
- Lze jednoznačně určit náklady na údržbu a dopravu a jednotně je řídit
- Lze porovnávat výkonnosti mezi středisky

- V rámci společnosti lze zavést jednotné ceny
- Pro případné uplatnění outsourcingu budeme znát přesné náklady na prováděnou údržbu a dopravu v závislosti na prováděném objemu prací
- Objektivní hodnocení potřeb oprav a investic v celé společnosti (informace o kondici majetku)
- V konečném efektu snížení nákladů celé společnosti (především provozních)
- Posílení image údržby a dopravy – dominantní složky variabilních nákladů

Rizika

- Je nezbytné zajistit určení priorit nasazování pracovníků údržby a dopravní techniky – vzhledem k podřízenosti jednomu vedení, budou v služby dané oblasti zajišťovány pro jeden distribuční závod a jeden specializovaný závod. Zatím bylo zvykem, že v určování priorit zajišťovaných činností je vždy v popředí závod, pod který v dané oblasti provoz spadal.
- Odcizování se provozu od údržby a dopravy
- Mzdová politika
 - podhodnocení kvalifikovaného personálu ve prospěch obsluh - odchody údržbářů do provozu
 - nejednotnost mzdového ocenění mezi závody – nutno narovnat
- Personální politika – snižování stavů personálu v údržbě, při prudkém nárůstu automatizace a technického vybavení objektů náročného na údržbu, jakož i trvalý nárůst počtu objektů
- V případě úplného oddělení údržby a dopravy nebudou pracovníci podřízeni závodům. Závody je nemohou bez objednání využívat k zajišťování ostatní činnosti (záskok za obsluhu, ostatní neodborné práce).
- Vzhledem k rozmanitosti udržovaného zařízení je potřeba velmi dobré profesní znalosti u pracovníků středisek údržby
- Pro zjištění skutečných potřeb provozů je nezbytné plánovat náklady na jednotlivá provozní střediska a porovnávat náklady mezi srovnatelnými středisky. Na základě těchto dat vyvinout tlak na snižování nákladů provozních středisek.

Závěr

Ve své práci jsem se věnoval změnám v řízení podpůrných činností ve firmě SČVK. V teoretické části jsem poukázal na zákonitosti relativně mladého oboru „Facility management“. Některé teoretické postupy byly použity i při centralizaci podpůrných činností v SČVK, např. nástroje projektového řízení. Teoretické základy v tomto napomohly ke zdárnému průběhu rozsáhlé reorganizace.

V praktické části, v představení firmy SČVK jsem poukázal na její velikost i územní a rozsáhlost činností, které je potřeba pro zabezpečení chodu vodohospodářské infrastruktury. Proto je jakákoliv systémová změna velice náročným úkolem.

Popsaná změna způsobu řízení na procesní u všech podpůrných činností, kterou jsem v práci popsal, byla dobře připravena a ve velice krátkém termínu zavedena.

Hlavní cíle byly splněny. O sto zaměstnanců se snížil stav v celé společnosti. Vzhledem k tomu, že mzdové náklady tvoří v SČVK 15% celkových nákladů a osobní náklady 20% , Je zřejmé, že nákladová úspora je značná. Rovněž cíle ve způsobu řízení byly splněny. Projektové řízení podpůrných činností je pružné, jednoznačné, a nákladově identifikovatelné.

Podrobně jsem se věnoval centralizaci údržby a dopravy. V porovnání situace před a po centralizaci je zřejmé, že vznikl útvar, který plně odpovídá zadání, respektuje regionální i technická specifika jednotlivých provozů i společnosti jako celku. Zejména jasně specifikovaná činnost a vytvořená organizační odpovědnostní struktura usnadňuje řídicí proces velkého celku.

Provedená změna v řízení nově vzniklého útvaru respektuje zásadu tzv. „procesního řízení“. Tato zásada přispěla ke zvýšení odbornosti a ke zkvalitnění a zefektivnění uvedených procesů a to i při snížení počtu zaměstnanců. V útvaru údržby a dopravy bylo ušetřeno třicet zaměstnanců

Je potřeba zdůraznit, že centralizace údržby, dopravy a správy majetku, je svým rozsahem jeden z nejrozsáhlejších restrukturalizačních procesů naší společnosti a dotkl se většiny činností v rámci společnosti SČVK. Koncepce centralizace plně zapadá do nově vybudované organizační struktury společnosti.

Pokazují na též v práci zmíněný částečný outsourcing. Je moderní některé činnosti outsourcovat, ale aby takový projekt dopadl dobře musí být pečlivě připraven.

V případě, který v práci uvádím, zřejmě připraven dobře nebyl. Vhodné se mi jeví, nejdříve podpůrné činnosti centralizovat a teprve potom uvažovat o outsourcingu.

Přes značná pozitiva, která centralizace přinesla došlo i k negativnímu jevu. Zhoršili se vztahy mezi zaměstnanci nových útvarů a oblastních závodů. Před centralizací měli zaměstnanci osobní vazby a neformální pracovní vztahy. S jasně definovanou činností a vykazováním se pracovní vztahy staly formální a vznikla i nevraživost mezi dlouholetými zaměstnanci. Tento jev se postupně utlumuje ubíhajícím časem.

S odstupem času (centralizace proběhla 2006/2007) je vidět, že stanovené cíle byly splněny a společnost díky změně v řízení podpůrných činností dobře funguje jako celek.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	David Kadeřábek
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení podpůrných procesů v konkrétní firmě – Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	Management of supporting processes in particular compan – Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.
Vedoucí práce:	Ing. Vlastimil K.Vyskočil, CSc.
Počet stran:	
Počet příloh:	
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova v českém jazyce:	FM činnosti, FM procesy, procesní řízení, outsourcing, centrální útvary, údržba, doprava, cíle, změna, zeštíhlení
Klíčová slova v anglickém jazyce:	FM activities, FM processes, outsourcing, process management, central plants, service, , supply, target, change, sliming

Anotace: Předmětem mé práce je posouzení různých úrovní řízení podpůrných procesů v konkrétní firmě v prostředí organizačních změn. Změny v řízení podpůrných činností ve firmě byly provedeny s určitými cíly a očekáváním. V práci jsou uvedeny teoretické zásady a předpoklady řízení podpůrných činností. V praktické části je popsán proces organizačních změn v řízení podpůrných procesů v konkrétní firmě. Cílem práce je

zhodnocení stavu po provedení organizačních změn a posouzení výhodnosti provedeného procesu v řízení podpůrných činností.

Annotation: The point of my work is adjudicating of different standards of direction support processes in particular company, which complains organisation changes. Changes in the direction support processes were made with specific intentions and suspenses. There are showed teoretical rules and hypothesis of diretion support processes in the work. There is description of the organisation changes of the direction support processes in particular company in the practical part of the work. Result of my work is evaluation of situation after the organisation changes and adjudicating of convenience of execude operation of direction support processes.

Literatura a prameny

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

VYSKOČIL V.. *Facility management procesy a řízení podpůrných činností*. první vydání. Praha: Professional Publishing, 2009. 175 s. ISBN 978-80-86946-97-9.

POLLAK H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047.

VYSKOČIL V.A KOL. *Facility management – případové studie*. první vydání. Praha: Professional Publishing, 2008. 77 s. ISBN 978-80-86946-70-2.

SOUČEK Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. první vydání. Praha: Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN 978-80-86946-73-3.

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. interní zdroj VŠCHT.

PLAMÍNEK J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Vydání třetí. Praha 2008: Grada Publishing a.s

KŘEKOVSÝ M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Vydání druhé Praha 2006: C.H.Beck

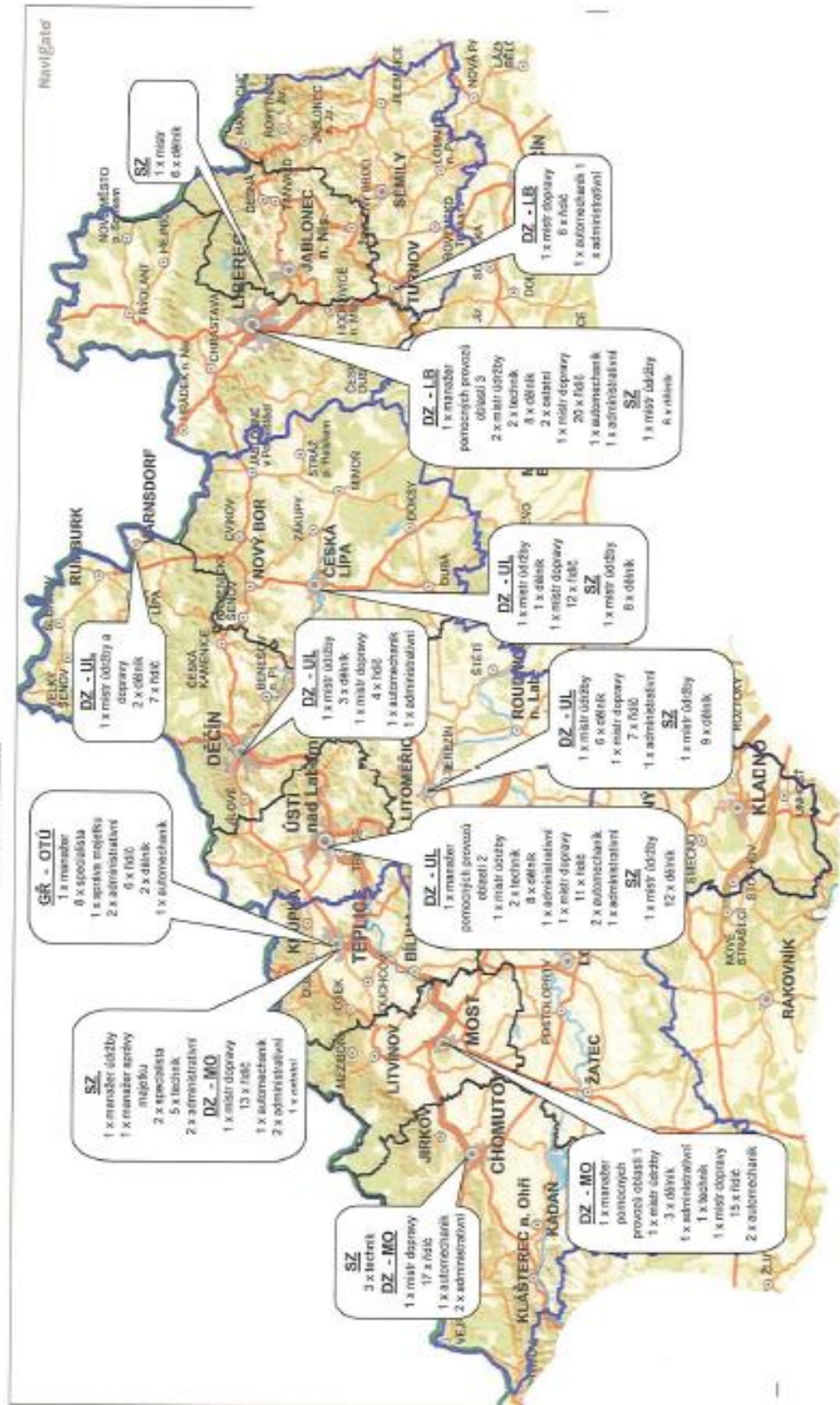
Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1: Synergie „3P“ – cíl metody</i>	<i>10</i>
<i>Obrázek č. 2: Organ. schéma uspořádání údržby a dopravy před centralizací</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek č.3 Organizační schéma po centralizaci</i>	<i>34</i>

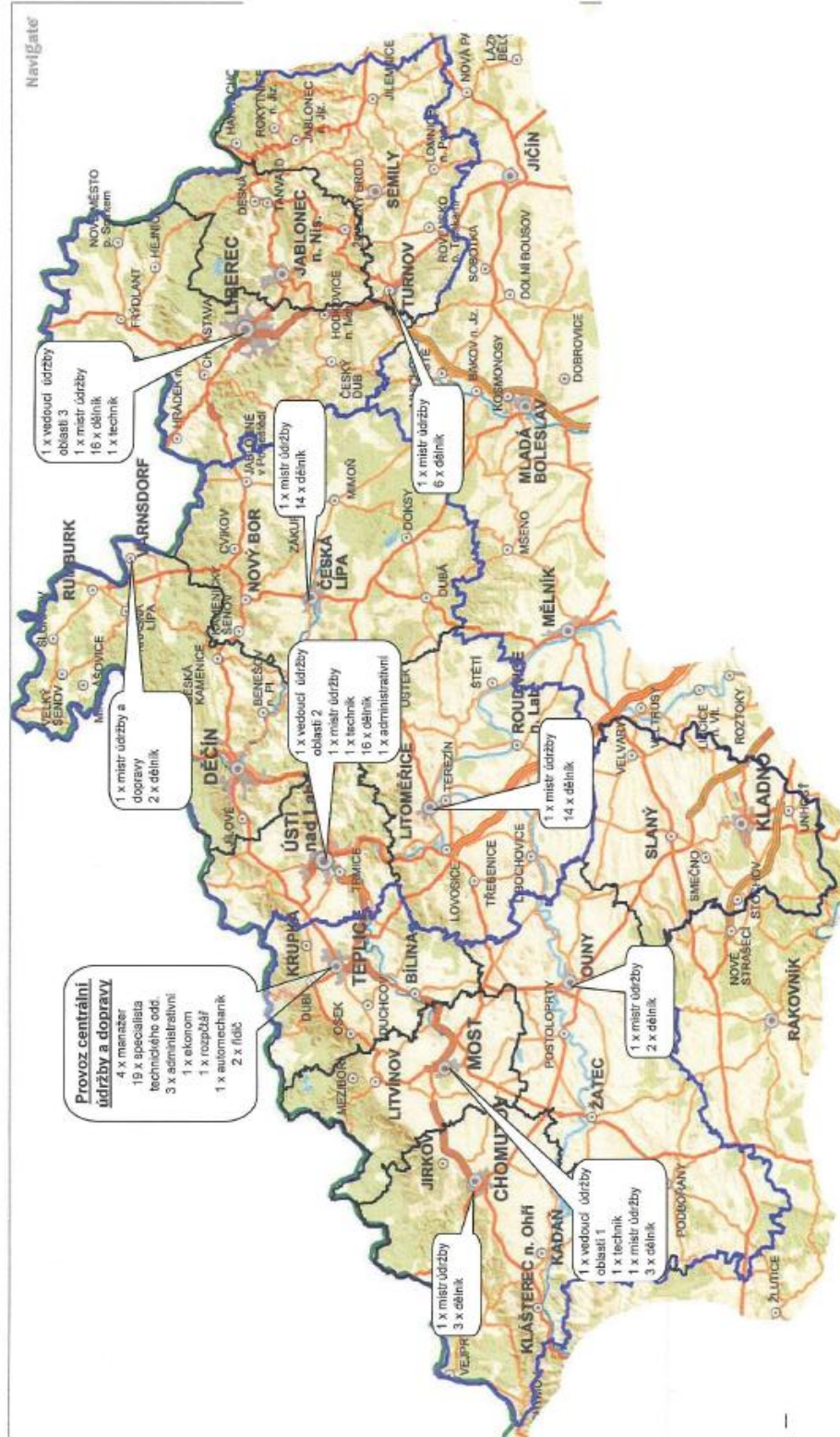
Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1: Počty pracovníků údržby po závodech a profesích - k 1.1.2006</i>	<i>31</i>
<i>Tabulka č. 2: Počty pracovníků dopravy po závodech a profesích - k 1.1.2006</i>	<i>31</i>
<i>Tabulka č. 3: Celkové počty k 1.1.2006</i>	<i>31</i>
<i>Tabulka č. 4: Počty pracovníků údržby po oblastech a profesích po centralizaci</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka č. 5: Počty prac. dopravy po oblastech a profesích po centralizaci</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka č. 6: Počet zaměstnanců po centralizaci po oblastech</i>	<i>35</i>

Personální zajištění údržby, dopravy a správy majetku v rámci Severočeských vodovodů a kanalizací, a.s. před centralizací



**Personální zajištění údržby v rámci Severočeských vodovodů a kanalizací, a.s.
stav po centralizaci**



Příloha č. 3

