

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení procesů a spokojenosti zákazníků v podniku poskytujícím
služby facility managementu

Evaluation of Processes and Customer Satisfaction in the Company that
Provides Facility Management Services

Student:

Aleš Horčíčka

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aleš Horčíčka**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Zhodnocení procesů a spokojenosti zákazníků v podniku poskytujícím
služby facility managementu
Evaluation of Processes and Customer Satisfaction in the Company that
Provides Facility Management Services**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro facility management
 3. Charakteristika podniku poskytujícího služby facility managementu
 4. Analýza vybraných procesů v podniku poskytujícím služby facility managementu a spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami
 5. Návrhy a doporučení na zlepšení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
- CLICK, Rick L. and Thomas N. DUENING. *Business process outsourcing: the competitive advantage*. Hoboken: Wiley, 2005. 241 s. ISBN 0-471-65577-5.
- VYSKOČIL, V. K., O. ŠTRUP a M. PAVLÍK. *Facility management a Public Private Partnership*. Praha: Professional Publishing, 2007. 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

A handwritten signature in blue ink, starting with a large 'Z' and followed by several strokes.

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 13.7.2018

Horáček

podpis studenta

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska pro facility management.....	7
2.1	Facility management.....	7
2.1.1	Manažerské a společenské změny.....	8
2.1.2	Vznik oboru facility management a mezinárodní asociace IFMA.....	9
2.1.3	Definice, pojmy a cíle facility managementu.....	9
2.1.4	Péče o movitý a nemovitý majetek	12
2.1.5	Facility manažer	13
2.1.6	Outsourcing	15
2.2	Podnikové procesy a způsoby jejich hodnocení	23
2.2.1	Procesní orientace systému podnikového řízení	24
2.2.2	Podpůrné procesy	27
2.2.3	Podstata řízení podpůrných procesů.....	28
2.2.4	Účastníci FM procesů a jejich role.....	30
2.3	Hodnocení spokojenosti zákazníků	32
2.3.1	Kvalita a spokojenost zákazníka	32
2.3.2	Metodika měření spokojenosti zákazníků	35
3	Charakteristika podniku poskytujícího služby facility managementu	43
3.1	Profil podniku NONCORE, a. s.	43
3.1.1	Vize a strategie společnosti	44
3.1.2	Uplatnění služeb facility managementu společnosti NONCORE, a. s.....	44
3.2	Zákazníci	45
3.2.1	Eurovia CS, a. s.	45
3.2.2	Zámek Ctěnice.....	45
3.2.3	Integrované Bezpečnostní Centrum	46

3.2.4	Hala Dubina.....	46
3.2.5	Baťův mrakodrap (budova č. 21)	47
3.2.6	SmVak.....	47
3.2.7	Baťův institut (budovy č. 14 a 15)	48
3.2.8	Nová Karolína Park.....	48
3.2.9	Trimaran	49
3.2.10	Varenská Office Center	49
3.3	Hodnocení služeb v podniku NONCORE, a. s.....	51
3.3.1	Procesní list	51
3.3.2	Service Level Agreement (SLA).....	52
3.3.3	Reporting	53
3.4	Mapa procesů podniku NONCORE, a. s.....	54
3.4.1	Proces nabídky FM služeb	55
3.4.2	Proces přípravy a uzavření smlouvy FM služeb	55
3.4.3	Proces mobilizační fáze plnění FM služeb.....	56
3.4.4	Proces nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů.....	56
3.4.5	Proces plnění FM služeb	56
4	Analýza vybraných procesů v podniku poskytujícím služby facility managementu a spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami.....	58
4.1	Analýza procesu nabídky FM služeb.....	58
4.1.1	Základní parametry procesu	58
4.1.2	Okrajové parametry procesu	59
4.1.3	Ostatní parametry procesu.....	60
4.1.4	Výkonnostní parametry procesu.....	60
4.1.5	Měření výkonu a kvality	61
4.2	Analýza procesu nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů.....	65
4.2.1	Základní parametry procesu	65

4.2.2	Okrajové parametry procesu	66
4.2.3	Ostatní parametry procesu.....	67
4.2.4	Výkonnostní parametry procesu.....	68
4.2.5	Měření výkonu a kvality	68
4.3	Analýza spokojenosti zákazníků	71
4.3.1	Dotazníkové šetření.....	72
5	Návrhy a doporučení na zlepšení	78
6	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury	86
	Seznam zkratk	90
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tato diplomová práce přináší ucelený vhled do problematiky facility managementu, jakožto účinného a po celém světě stále častěji využívaného nástroje pro zefektivňování výkonu základní činnosti podniku.

Cílem diplomové práce je zhodnocení procesů a spokojenosti zákazníků v podniku poskytujícím služby facility managementu a vytvoření návrhů na případná zlepšení nebo doporučení pro jeho efektivnější fungování. Dílčím cílem diplomové práce je seznámit čtenáře s důležitostí facility managementu, problematikou podnikových procesů a metodikou zjišťování spokojenosti zákazníků.

První část diplomové práce se postupně zabývá teoretickými východisky pro facility management a vnitřní podnikové procesy v souvislosti s facility managementem. Dále je v teoretické části rozvedena metodika měření a vyhodnocování spokojenosti zákazníků podniku se službami, které poskytuje.

V praktické části diplomové práce jsou tyto teoretické poznatky aplikovány na konkrétní podnik. V úvodu praktické části je představen podnik a jeho podnikatelská činnost, dále klienti, kterým jsou služby podniku poskytovány a normy, ke kterým se podnik zavazuje. Praktická část pokračuje deskripcí podnikových procesů a některé z těchto procesů jsou podrobeny analýze. V návaznosti na nastavení procesů je součástí diplomové práce dotazníkové šetření, které bylo mezi zákazníky podniku provedeno za účelem zjištění hodnocení úrovně poskytovaných služeb. Výstupem praktické části jsou návrhy pro zlepšení, vyplývající z kombinace výsledků analýzy vnitřních procesů podniku a výsledků hodnocení poskytovaných služeb externími zákazníky.

Z ekonomických metod je v teoretické části uvedena metoda BCG. Tato metoda je v diplomové práci hlouběji rozebrána jako vhodný postup při vyčleňování podnikových činností ve spojitosti s outsourcingem. Součástí praktické části jsou vývojové diagramy analyzovaných procesů. Dotazníkové šetření uskutečněné mezi klienty podniku je v závěru praktické části vyhodnoceno metodou okno zákazníka (Demingovo okno).

Závěrečná část je věnována shrnutí návrhů a doporučení na případná zlepšení, které pro podnik ze zpracování diplomové práce vyplývají.

2 Teoretická východiska pro facility management

Teoretická část diplomové práce se postupně zabývá teoretickými východisky problematiky facility managementu, podpůrných procesů a spokojenosti zákazníků v rozsahu, v jakém jsou později aplikovány v praktické části diplomové práce na příkladu konkrétního existujícího podniku poskytujícího služby facility managementu.

2.1 Facility management

V této podkapitole jsou uvedena teoretická východiska pro facility management, jeho definice a základní pojmy potřebné k orientaci v dané problematice. Kapitola se zaměřuje na podání uceleného obrazu pro pochopení důležitosti facility managementu a jeho cílů pro organizaci. Součástí kapitoly je popis vzniku facility managementu ve světě i v ČR, oblasti uplatnění facility managementu, souhrn potřebných osobnostních a profesních kvalit facility manažera, a možnosti a úskalí zajišťování facility managementu formou outsourcingu.

Definice IFMA (International Facility Management Association) zní: „Metoda, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“ (IFMA, 2018)

Jako je tomu ve vývoji společnosti, i u vývoje managementu si lze všimnout posuvu paradigmatu. Je možné s vyhovující přesností charakterizovat vznik facility managementu (spíše funkčního), jak se utvářel počátkem osmdesátých let minulého století. Tehdy se v USA začalo používat slovo *facilita* a sousloví *facility management* (dále v textu zkráceně FM). V tomto období se datuje vznik pojmů pro nesourodé činnosti v oblastech informačních technologií (FM) a mezinárodního platebního styku (*facilita*). Slovo *facilita* je název pro konkrétní mezibankovní operaci, která je garantována globalizací. Jde tedy o pevnou možnost získat v zahraničí devizový úvěr od cizích bank nebo mezinárodních finančních organizací. Vyskytuje se ve formě uložených nebo deponovaných prostředků bankou cizí v bance domácí. Dále může být také ve formě úvěrových příslibů cizí banky domácí bance, v jejichž rozpětí je pro domácí banku možnost úvěr čerpat nebo také v podobě zahraničního úvěru, jenž je v delším časovém období čerpán po částech. K servisu informačních technologií nebo informačních systémů (dále souhrnně pod zkratkou IT), který provádí výrobce IT (popř. dealer, prodejce), je přístupováno komplexně a závazkem takové servisní organizace je péče

o veškeré počítačové aplikace využívaných firmou (nebo jejich část). Cílem servisní firmy je dosažení konkrétního výsledku (nikoli poskytnutí výpočetní techniky ani vykonávání činností jako je např. zpracování účetnictví nebo mezd dle standardních programů k tomu určených). Slovní spojení facility management je tedy smluvně dohodnutý režim poskytování služeb, dle významu se tento název prosadil pro činnosti spojené se správou nemovitostí, ale nejen s ní. Takto se tato metoda začala rozvíjet i v ČR. Respektovaný představitel mnoha světových facility manažerů mezinárodní asociace IFMA povýšila takový přístup na to, jak sladit v organizacích pracovní činnosti, pracovníky a pracovní prostředí. V této metodě jsou zahrnuty principy architektury, obchodní administrativy, technických a humanitních věd. Pro oddělení primární činnosti od obstaravatelské činnosti nebo problematiky infrastruktury a naopak podpůrných činností od vykonávání jednoduchých pohybů u pásu sériové výroby je nutný vznik procesní organizace. Uspokojovat potřeby podpůrných činností externě nebo určitou vnitropodnikovou potřebu vnitřním dodavatelem je právě cílem řízení procesů. Procesní uspořádání je řízeno integrovaným způsobem se základní orientací na zákazníka, motivaci a práci v týmech. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007; IFMA, 2018)

2.1.1 Manažerské a společenské změny

Management se nejvíce rozvinul ve dvacátém století. Na počátku tohoto století stál technologický determinismus v úkolování dílen a na konci ovládnutí velkých a supervelkých podniků. Hierarchicky uspořádaný podnik s byrokratickou nebo vojáckou mentalitou zadávání a kontroly příkazů stále ještě zůstává příznačnou formou podniku. V moderní době se však ukazují tendence k uvolňování prostoru pro podnikové vůdcovství namísto managementu. Manažer má schopnost zavést striktní režim, uspořádat věci, stanovit postupy, normy a úkoly a kontrolovat. Takoví lidé jsou potřební tam, kde schází základní pořádek, jde o ukázněný výkon nebo náročné ručení. Ovšem pro rychlé nalézání nových řešení ve světě neustálých proměn a drsného souboje o postavení na trhu to nestačí. Cesta vede skrze překonávání manažerství místo jeho posilování. Nikoli tedy manažerské, ale vůdcovské typy lidí se dostávají do čela pospolitě práce, skvěle vyjádřeno obratem „od vedoucích osob k vůdčím osobnostem“.

Koncem šedesátých let začal pojem řízení zahrnovat „řízení změn“. Manažeři, kteří umí zavést pořádek a kázeň mají nadále místo v pořádání a stabilizování podniků, kde obojí chybí. Schopnost zvládat změny se však ubírá poněkud jiným směrem. V tomto ohledu se vůdce od manažera liší hlavně tím, že namísto řízení podle metodik ukazatelů a úkolů ovládá organizaci

celou svou osobností, velkým množstvím znalostí a zkušeností, zahleděním do budoucna, schopností získávat a přesvědčovat lidi, a uskutečňováním nových a nenavyklých výkonů. Jednoduše se dá říct, že „má v sobě nosit budoucnost“. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007)

2.1.2 Vznik oboru facility management a mezinárodní asociace IFMA

Facility management jako obor se objevil v sedmdesátých letech minulého století. Základ facility managementu je možné vidět ve Spojených státech amerických, kde se především zaměřoval na rozvoj kancelářských prostor, čemuž se připisuje změna forem kancelářského nábytku a používání výpočetní techniky jednotlivými pracovníky, což zvýšilo komplexnost pracovního prostředí. Vzhledem k absenci jakékoliv asociace pro předávání zkušeností mezi specializovanými manažery vznikla v květnu 1980 organizace s názvem „National Facility Management Association“. V roce 1981 asociace změnila své jméno z National Facility Management Association na International Facility Management Association (IFMA), kvůli možnosti připojení kanadského členství a tímto začal růst organizace nabírat na rychlosti. V Evropě se facility management objevuje až na počátku devadesátých let minulého století. Z prvních zemí, kde se začal facility management objevovat je vhodné zmínit Francii, Velkou Británii, Skandinávské země a země Beneluxu. O 5 let později se tento obor rozšířil i do německy hovořících zemí. Maďarsko bylo jako první z postkomunistických zemí, které facility management zavedlo. Vznik tamní národní asociace facility manažerů, známé jako HUFMA, se datuje již v roce 1998. Česká republika je členem celosvětové sítě facility manažerů IFMA od dubna 2000. Díky vzniku a činnosti IFMA je možné celosvětově sjednotit formu a pohled na toto dynamicky se rozvíjející odvětví.

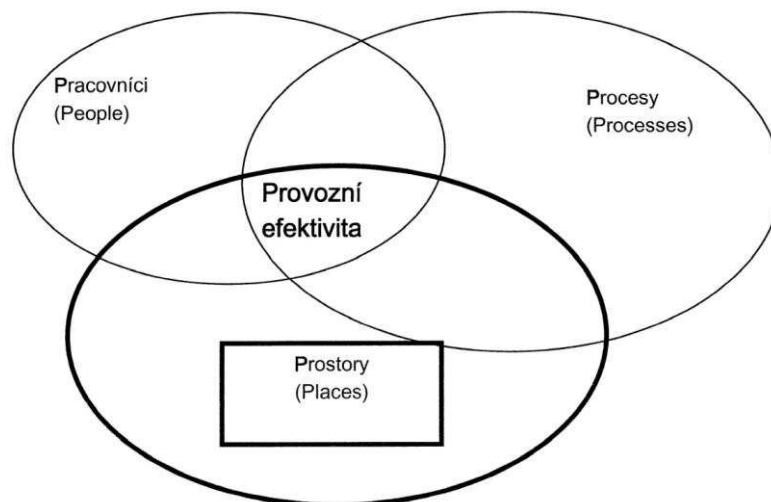
2.1.3 Definice, pojmy a cíle facility managementu

Facility management je obor, kterým se optimalizují podpůrné procesy v podnicích v závislosti na organizaci a ekonomii. Jeho cílem je efektivní podpora základního produkčního procesu organizace (nazývaném „core bussines“). Facility management se zabývá poměrně širokou oblastí. Mezi jeho hlavní úkoly patří (Somorová, 2014):

- správa majetku,
- chod objektu,
- údržba objektu,

- energetický management,
- prostorový management,
- úklid, stravování,
- informatika a telekomunikace,
- řízení kvality,
- zdraví, bezpečnost, ochrana,
- ochrana životního prostředí,
- pronájem prostor,
- administrativa nemovitostí a další.

Základem možností facility managementu je vzájemné působení „3P“. Celkové výsledky organizace představuje právě jejich průnik (viz Obr. 2.1). Ze schématu ovšem nelze vyvodit, že facility management podstatně ovlivňuje výkonnost organizace, neboť je současně závislý na celé řadě vnějších faktorů (např. změny trhů, stav hospodářství, činnost konkurence, chování zákazníků, omezený přístup k vhodným technologiím a rozhodnutí bývalých manažerů). V každé organizaci existují vnitřní limity, které jsou dané její kulturou, jak na straně facility manažerů u poskytovatelů podpůrných činností, tak u manažerů zákazníka.



Obr. 2.1 - Definice „3P“ (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 92)

Pracovníci a procesy mají společného činitele a tím je řízení (management). Řízení však patří k jakékoliv činnosti pro podání kvalitního výkonu. Facility management má svůj specifický prvek a tím je třetí oblast - prostory. Jedná se tedy o řízení činností, které dokážou efektivně využívat prostor objektu. Není zde myšleno zajišťování veškerých činností

spojených s prostorem, ale těch činností, které ovlivňují využitelnost a kvalitu tohoto prostoru.

Další definice FM:

- Britská národní asociace BIFM:

„Facility management je integrace multidisciplinárních aktivit ve stavebním prostředí a management jejich vlivu na lidi a pracoviště.“ (BIFM, 2018)

- Německá národní asociace facility manažerů GEFMA:

„Facility management v Německu je definován jako analýza a optimalizace všech z hlediska nákladů relevantních procesů týkajících se budovy, jiného stavebního objektu nebo výkonu podniku, které nepatří k hlavní činnosti podniku.“ (GEFMA, 2018)

- Norma ČSN EN 15221-1 „Facility management - Termíny a definice“:

„Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.“ (ČSN, 2018)

Pro objasnění oboru facility management je nutné uvést definice základních pojmů, které se v tomto oboru často vyskytují. Jsou zachyceny v následující tabulce (Tab. 2.1).

Tab. 2.1- Základní pojmy (Vyskočil, Štrup, Pavlík, s. 95)

Česky	Anglicky	Popis
Klient	Client	organizace, která si zajišťuje facility služby (pro podporu základních činností)
Odběratel	Customer	ten, kdo přímo objedná facility služby (nejčastěji poskytovatel facility managementu)
Poskytovatel FM služeb	FM service provider	organizace, která poskytuje klientovi komplexní soubor facility služeb
Poskytovatel služeb	Service provider	organizace, která je zodpovědná za dodávku jedné nebo více facility služeb
FM dodavatel	FM contractor	organizace, která je smluvně zavázána zajistit facility služby a je zodpovědná za vykonání předmětu dodávky
Dodavatel	Supplier	přímý poskytovatel FM služeb nebo produktů
Koncový uživatel	End user	osoba, která přijímá FM služby
Majetek/zařízení	Facility	soubor majetku/zařízení, který podporuje organizaci
Facility služby	Facility services	podpůrné zajišťování základních činností společnosti (interním nebo externím poskytovatelem)
Integrované facility služby	Integrated facilities services	skupina navzájem provázaných FM služeb
FM smlouva	FM agreement	smlouva mezi klientem a dodavatelem služeb (interním nebo externím) stanovující termíny a podmínky poskytování facility služeb
Smlouva o úrovni služeb (SLA)	Service Level Agreement (SLA)	smlouva mezi klientem (nebo odběratelem) a poskytovatelem služeb o provedení, měření a podmínkách dodávky služby
Klíčový výkonnostní ukazatel (KPI)	Key Performance Indicator (KPI)	měřítka vyjadřující hlavní ukazatele výkonu a kvality dodávky facility služeb

Cílem facility managementu je tedy komplexně plánovat a následně provozovat veškeré podpůrné činnosti, které musí každý podnik (majitel) zajišťovat vedle své primární činnosti. Jde především o služby zvyšující komfort a výkonnost pracovníků na jednotlivých pracovištích. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 95)

Lze říct, že facility management je pojímán jako podřazená část celkového managementu podniku, zodpovědná za podpůrné činnosti k činnosti hlavní. Ovšem pro maximální efekt práce této části managementu je potřeba zahrnout facility management do strategického plánování, tedy do top managementu podniku.

2.1.4 Péče o movitý a nemovitý majetek

Ve většině výrobních organizací je pro technickou péči o hmotný majetek zpravidla ustanoven specializovaný útvar (př. útvar hlavního mechanika, zpravidla začleněn do technického úseku), který spolupracuje s vedoucími pracovníky výrobně organizačních jednotek. Trendem se stává, že část provozuschopnosti hmotného majetku zajišťuje přímo výrobce zařízení a část, která je spjata hlavně s preventivní péčí, je pak na obsluhujícím personálu (principy Total Productive Maintenance). Nejčastěji se v organizačních schématech objevuje vlastní údržba, vedoucí k preventivním opatřením, činnosti údržby, které jsou náročnější (např. rekonstrukce, modernizace a generální opravy) se řeší dodavatelským způsobem. (Košturiak a Frolík, 2006; Mašín a Vytlačil, 2000)

Základním cílem údržby však stále zůstává zabezpečování bezporuchové funkce udržovaného majetku efektivně a za co nejnižší náklady. Tohoto cíle lze dosáhnout pokud je údržba dobře řízena. Zachování provozuschopnosti hmotného majetku je zajištěno především efektivním plánováním a prováděním údržbářských prací. Zahrnuje přípravu, provádění a zajišťování zdrojů pro dokončení údržbářských činností. K efektivnímu plánování takových činností jsou potřeba aktuální informace o majetku, technologických postupech oprav, materiálech, náhradních dílech a požadovaném rozsahu práce. Dále je potřeba znát požadavky na jednotlivé profese, naléhavost zásahu údržby, čas pro vykonání a dostupnost zařízení.

K poskytování služeb je vždy nutný nemovitý majetek, protože jsou prováděny v určitém prostoru. V budovách se stále častěji nachází moderní technologie, které obsahují elektronické řídicí systémy a prvky ovládání, s jejichž údržbou jsou spjaty stále vyšší nároky na standardy kvality a životního prostředí. Značnou část majetku nebo, v případě pronájmu, část fixních nákladů může v organizacích služeb tvořit právě nemovitý majetek.

2.1.5 Facility manažer

Hlavní úlohou vrcholového facility manažera je vypracování strategie řízení podpůrných činností a dlouhodobé plánování facility managementu v souladu se strategickými plány organizace. Poskytovatel služeb facility managementu a facility manažer klienta musí tvořit sehraný tým, který umí spolupracovat a jehož členové jsou zároveň navzájem kritičtí ke kvalitě práce. Povinností facility manažera organizace je (Somorová, 2014):

- perfektní znalost hlavní činnosti organizace, podrobné zmapování podpůrných činností i jejich souvislosti a vztahy s hlavní činností,
- perfektní znalost stavu a lokality stavebního objektu, ve kterém organizace působí,
- přesná evidence majetku, jeho fyzický a morální stav, účetní hodnotu a fyzické ocenění,
- přehled o opravách a údržbě stavebního objektu a jeho zařízení.

Pod pojmem facility manažer se skrývá specifická kategorie manažerského chování. Z praxe je patrné, že facility manažeři zastávají a provádějí podobné role, bez ohledu na úroveň a typ organizace. Tyto role jsou následující: manažer s autoritou, budovatel vztahů a vůdce. Váha jednotlivých rolí se může měnit se změnou úrovně a rozsahu svěřeného majetku. Role pro šíření informací, vyjednaváče, budovatele vztahů a manažera s autoritou budou jistě mít na vrcholové úrovni organizace vyšší váhu, než například u prvoliniových manažerů, kde je má větší význam role vůdce.

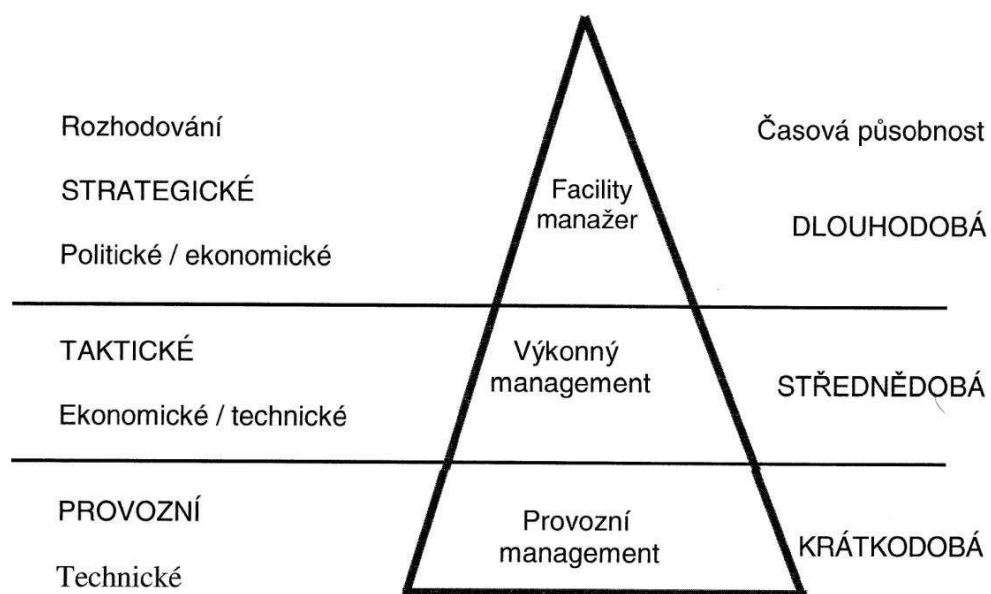
Většina dnešních facility manažerů disponuje především technickými dovednostmi, které pokrývají znalosti a schopnosti ve specifických oblastech. Uplatnění těchto dovedností je zde hlavně na nižších úrovních, protože se týkají lidí, kteří tvoří a pracují manuálně. Pozice facility manažera zde tíhne k roli „správce majetku“, neboť je od něho často očekáváno provozní zajištění chodu nemovitosti.

Další důležitou skupinou dovedností jsou dovednosti lidské, které představují schopnost dobré spolupráce, ať už s jednotlivci nebo skupinami. Kvůli častému přímému kontaktu s lidmi se jedná o klíčové schopnosti. Dobré lidské dovednosti zahrnují správnou komunikaci, schopnost motivace, vedení, probouzení nadšení a důvěry. Tyto dovednosti jsou stejně důležité na všech úrovních facility managementu.

Poslední skupina se týká koncepčních dovedností, tedy schopnost myslet koncepčně a komplexně. Náplní práce profesionálního manažera je zvládnutí strategických úloh, taktické

rozpracování strategických záměrů a celopodnikové řízení. Takový přístup ukládá facility manažerovi vnímat organizaci jako celek, chápat vztahy a rozhraní mezi jednotlivými částmi a vidět sladěnost podpůrných činností s činností hlavní. Tyto dovednosti se nejčastěji uplatňují především na pozicích vrcholových facility manažerů. Vrcholový facility manažer vytváří tým spolupracovníků, kde základ tvoří kvalitní technik (senior engineer), který facility manažera doplňuje v technických detailech. Při vyšším komfortu pracoviště je umožněn vyšší výkon pracovníka a to dopomáhá ke zvýšení efektivity celé činnosti pomocí synergického efektu. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007)

Facility manažer je z kompetence rozhodování postaven do vrcholového managementu firmy, což plyne z dlouhodobého plánování, součinnosti a odpovědnosti za celkové řízení firmy (viz Obr. 2.2).



Obr. 2.2 - Postavení facility manažera ve firmě (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 106)

Facility manažer by měl svými znalostmi a schopnostmi pokrývat celou řadu oblastí, každou dostatečně na to, aby mohl být dobrým partnerem zákazníkům. Přílišná specializace na úrovni odborníka však není nutná a v praxi ani možná. Osnova certifikačních zkoušek facility manažerů podle asociace IFMA je uvedena v Příloze č. 1.

Z této tabulky je zřejmý široký rozhled facility manažera do mnoha oblastí. Komunikace je zde brána jako stěžejní zručnost k vykonávání role schopného vyjednavče. Kvalita komunikace podmiňuje úroveň řízení každé organizace. V oblasti podpůrných procesů je důležitost získávání informací stěžejní pro správnou činnost poskytovatele facility managementu. Je nutné neustále zjišťovat, jaké jsou potřeby zákazníků, změny trhu, a uvažovat, jakým způsobem se organizace prezentuje a bude prezentovat navenek. Velkou váhu na úroveň organizace má i komunikace uvnitř podniku. Základem výkonu pozice manažera je považována práce s lidmi. V této rovině je pro každého manažera také podstatné zlepšovat se v rolích lektora, trenéra nebo kouče a přispívat tak k motivaci a zvyšování výkonu pracovníků.

Odborností (odbornost - dobré ovládnání určitého oboru činností či znalostí) facility manažera jsou jeho znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Znalost (znalost - situace, kdy někdo zná určitý okruh informací) znamená přehled v oboru působení firmy, procesu, který je manažerem řízen a také v oblasti managementu. Zkušenostmi (zkušenost - souhrn znalostí a schopností, které jedinec získal při provádění určité činnosti, konkrétní prožitá událost) nejsou myšleny pouze prožitky z praxe a manažerova života, ale také zkušenosti různým způsobem zprostředkované, sdělené. Základem manažerského myšlení jsou především pocit odpovědnosti, touha po úspěchu, potřeba vedení ostatních k cíli a otevřenost vůči zkušenostem a znalostem jiných.

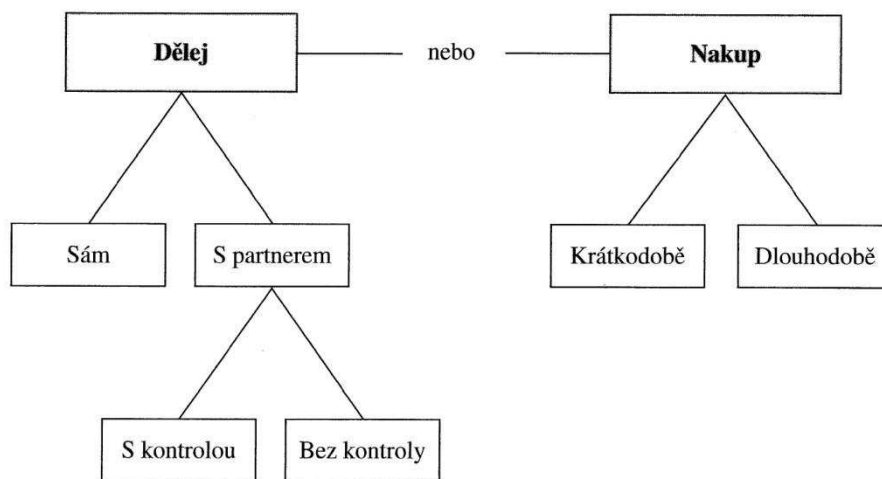
Dále je pro facility manažera důležitá schopnost plánování, organizování a kontrola prováděné činnosti a vyhledávání dalších možností zefektivňování těchto činností. Samozřejmostí by měla být připravenost rychle organizovat neočekávané a havarijní situace. Tím se mění vedoucí provozů z techniků s technickou odborností na facility manažery s řídicími schopnostmi pro plnění úkolů a role manažera. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 109)

2.1.6 Outsourcing

Všechny organizace jsou tvořeny činnostmi a procesy, z nichž některé (např. nákup, služby zákazníkům, platební styk) jsou pro všechny organizace společné a jiné jsou pro danou organizaci specifické (např. výroba ve výrobním podniku, řízení zásob v maloobchodě, testování biotechnologií). Tyto činnosti a procesy je možné zajišťovat vlastními silami nebo z externích zdrojů a to následovně:

- udělat - pro dané procesy a činnosti tedy využít vlastní zdroje (personál, infrastruktura a investice),
- nakoupit - použití vnějších zdrojů (tradiční outsourcing),
- spolupracovat, kooperovat - společné podniky, konsorcia, kde jsou zapojeni dva nebo více účastníků (sítování),
- konkurovat/soutěžit - vyčlenění činnosti jako samostatné jednotky a následující umístění na trh, případný prodej.

V doslovném překladu znamená outsourcing používání vnějších zdrojů. V praxi je to rozhodováním mezi strategiemi „dělej“ nebo „nakup“ (schéma viz Obr. 2.3). (Dvořáček, Tyll, 2010)



Obr. 2.3 - Rozhodování typu dělej nebo nakup (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 2)

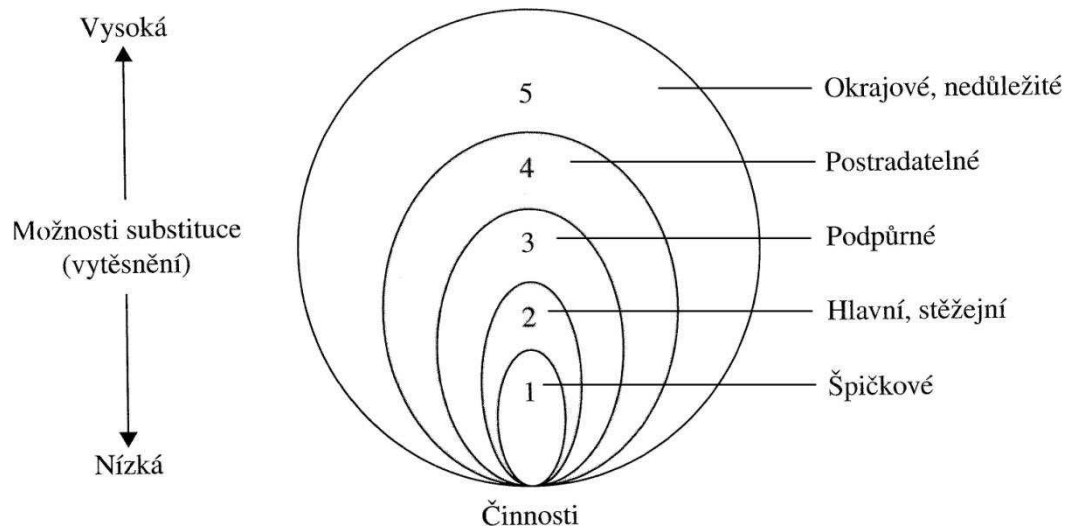
Outsourcing tedy představuje převedení jedné nebo více činností, které si doposud organizace zajišťovala sama, na externího poskytovatele, od kterého tyto činnosti a především výsledky těchto činností nakupuje. Outsourcovat je možné podpůrné činnosti, personalistické služby, stavební činnosti, část výrobního procesu nebo i celý výrobní proces. Možnost outsourcingu je dnes integrální součástí operací probíhajících v podniku. Nelze jej však využívat nahodile, vždy musí být součástí strategického myšlení, které je souhrnem všech podnikových aktivit. Úspěšné provedení outsourcingu si žádá důkladné hodnocení, benchmarking a uvažování možných důsledků pro podnik. Novodobý přístup k outsourcingu vyžaduje mnohem komplexnější přístup, než tomu bylo doposud. Dříve se outsourcing prováděl ad hoc, což časem ukázalo příliš velké riziko. Dnes nastupuje ve formě tzv. multisourcingu, který s sebou nese nové myšlení. Především jde o větší důraz na komunikaci,

interakci, monitorování funkcí v podniku i vně, posuzování sourcingové strategie a hodnocení dodavatelů. Důležitá je změna v nastolování strategie win-win prosazující řešení, na kterém mají prospěch obě strany. Dřívější pohled, kde management nemá potřebné kompetence k řízení dodavatele a ten je tím pádem brán jako nepřítel, mizí. Multisourcing je pravý opak ad hoc sourcingu. Jde o proaktivní outsourcing. Jako takový se může vyskytovat v následujících úrovních (Dvořáček, Tyll, 2011, s. 4):

- Taktický - hledání rychlých řešení určitých problémů organizace. Často v oblasti kvality, financí a lidských zdrojů. Cílem je kvalitnější služba za menší náklady. Organizace tím řeší okamžitou úsporu nákladů, zdroje z prodeje majetku nebo ulehčení nadměrně zatíženým zaměstnancům.
- Strategický - především u organizací schopných přijmout přidanou hodnotu outsourcingu. Tedy vyčlenění funkcí a procesů, nad kterými však neztrácí kontrolu, naopak získání větší kontroly nad činnostmi, které jsou v organizaci považovány za klíčové. Hledají se řešení, která pouze jednorázově neuspokojí zákazníka, ale mění dodavatele a odběratele na partnery a přináší optimální varianty pro uspokojení obou stran. Jde zde však stále o řešení existujících nedostatků.
- Transformační - nezůstává v zaběhlé struktuře, ale pomáhá budovat novou strukturu a tvář organizace.

Mezi interní a externí faktory, na kterých závisí prosperita každé organizace, patří mimo jiné zdroje, které má organizace k dispozici. Vedle dostupnosti těchto zdrojů závisí také na jejich provázanosti a efektivitě využití. Úkolem managementu organizace je pravidelná analýza situace, jak z hlediska množství, kvality a využití, tak z pohledu výhodnosti zajišťování vlastními zdroji nebo zdroji externími. (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 15)

Jedním z moderních trendů managementu podniku je zavádění metod řízení, z jejichž podstaty plyne maximalizace pružnosti organizace při minimálních nákladech a plýtvání časem. Tato metoda řízení se nazývá Lean management, jinak také „zeštíhlování“. Jedná se o vyčleňování těch aktivit, které organizaci neúměrně zatěžují bez vyšší přidané hodnoty pro produkt a tím i pro zákazníka. Zmíněný typ řízení outsourcingu nepochybně využívá, resp. outsourcing je jeho důležitou částí. Tímto se pomocí outsourcingu hledají úspory a snižují náklady. Obr. 2.4 znázorňuje základní klasifikaci podnikových činností.



Obr. 2.4 - Přehled podnikových činností (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 15)

Úkolem managementu společnosti je vyčlenění těch činností a procesů v organizaci, u kterých je zajišťování vlastními silami neefektivní. Neefektivnost spočívá v úzkém zaměření externích firem na tyto činnosti a jejich schopnosti je poskytovat levněji a často kvalitněji. Obrázek, ilustrující jednotlivé kroky v rozhodování nakup - dále, je uveden v Příloze č. 2.

S uplatněním facility managementu formou outsourcingu jsou pro organizaci spojené výhody (Somorová, 2014, s. 57):

- zvýšení efektivity soustředěním na hlavní činnost - vytvoření konkurenční výhody,
- zodpovědnost za řízení podpůrných činností je plně v kompetenci poskytovatele služeb facility managementu,
- vyšší kvalita řízení podpůrných činností,
- zlepšení procesu řízení a kontroly,
- nevázanost kapitálu - minimalizace investic do oblasti, která se zabezpečuje formou outsourcingu. Úspora investic do informačních technologií a softwaru, autoparku, pracovních nástrojů, pomůcek,
- přehlednost nákladů za poskytované služby,
- zvýšení informovanosti o nákladech a stavu majetku organizace,
- zvýšení záruky za škody (u zaměstnance je záruka limitovaná, poskytovatel facility služeb je za škody plně zodpovědný),
- vyšší nabídka ploch k pronájmu. Přehodnocením obsazenosti kancelářských ploch může majitel stavebního objektu uvolněné plochy pronajmout,

- snížení a zefektivnění provozních nákladů, získání kapacit pro hlavní činnost. Především se jedná o mzdové úspory. Pro vlastníka stavebního objektu je početný hospodářský aparát nevýhodnou finanční zátěží. Při zajištění služeb formou outsourcingu spolupracuje řídicí kmenový hospodářský pracovník firmy s technikem externího poskytovatele služeb facility managementu. Technik je zodpovědný za technický stav stavebního objektu a za bezproblémový provoz. Řídí se ustanoveními smlouvy o outsourcingu, ve které jsou definované požadavky majitele objektu, popř. jeho nájemců. Kvalifikovaní technici - živnostníci, se kterými má poskytovatel facility managementu sjednané dohody o vykonání práce - nahrazují údržbářskou skupinu. Vznikají zde mzdové úspory, díky proplácení pouze efektivního pracovního času. Firma nemusí za externí pracovníky platit odvody, proplácet dovolenou atd.

Outsourcing je však spojený i s nevýhodami:

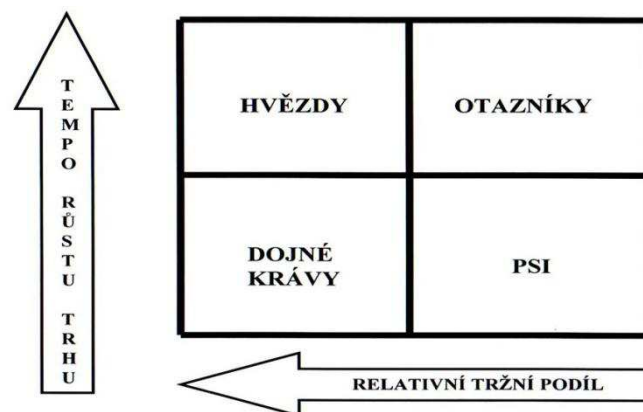
- dlouhá fáze přebírání služeb,
- složité smluvní zabezpečení,
- riziko nedodržení standardu dodávaných služeb, atd.

Při zabezpečení služeb facility managementu formou outsourcingu, výběru vhodného poskytovatele a při implementaci projektu do organizační struktury jsou možná rizika, jako například (Somorová, 2007, s. 58):

- podcenění potřebného času na přípravu kvalitního projektu. Kvalitní projekt outsourcingu vyžaduje přiměřené množství času;
- podcenění nákladů na realizaci projektu. Připravit podklady pro výběrové řízení a uzavření kontraktu vyžaduje značné vytížení pracovníků organizace klienta;
- nepropojenost s ostatními projekty organizace: implementace projektu je součástí rozsáhlých změn organizační struktury. Vznikají nové organizační členění útvarů organizace. Je potřeba, aby ostatní projektové týmy měly vytvořené vzájemné komunikační kanály. Zavedení outsourcingu vyžaduje připravit pracovníky na změny, které s tím souvisí;
- nedostatečná zkušenost projektového a realizačního týmu. Při výběru jediného poskytovatele služeb facility managementu můžou vzniknout problémy z nedostatečné znalosti řízení více služeb najednou;

- podcenění nákladů na projekt. Výběrové řízení na poskytovatele služeb facility managementu z časového a nákladového hlediska nelze podcenit, někdy trvají více měsíců a několikrát se opakují;
- výběr nekvalifikovaného poskytovatele. Outsourcing, který zajišťuje jen jeden poskytovatel, je strategické rozhodnutí. Budoucí poskytovatel facility managementu se postupně stává jedním z útvarů svého klienta - klienta služeb. Bude pracovat s důvěrnými obchodními informacemi organizace. Jeho stabilita je klíčová pro dlouhodobý úspěch projektu.

Při rozhodování o outsourcingu lze využít metodu vyvinutou pracovníky mezinárodní poradenské organizace Boston Consulting Group, matici BCG. Jedná se o metodu pro posuzování produktů (výrobků či služeb) ve dvou rozměrech, jimiž jsou míra růstu trhu příslušného produktu a jeho tržní podíl. Kombinací těchto rozměrů vzniká matice, která rozděluje produkty do čtyř kategorií (viz Obr. 2.5).



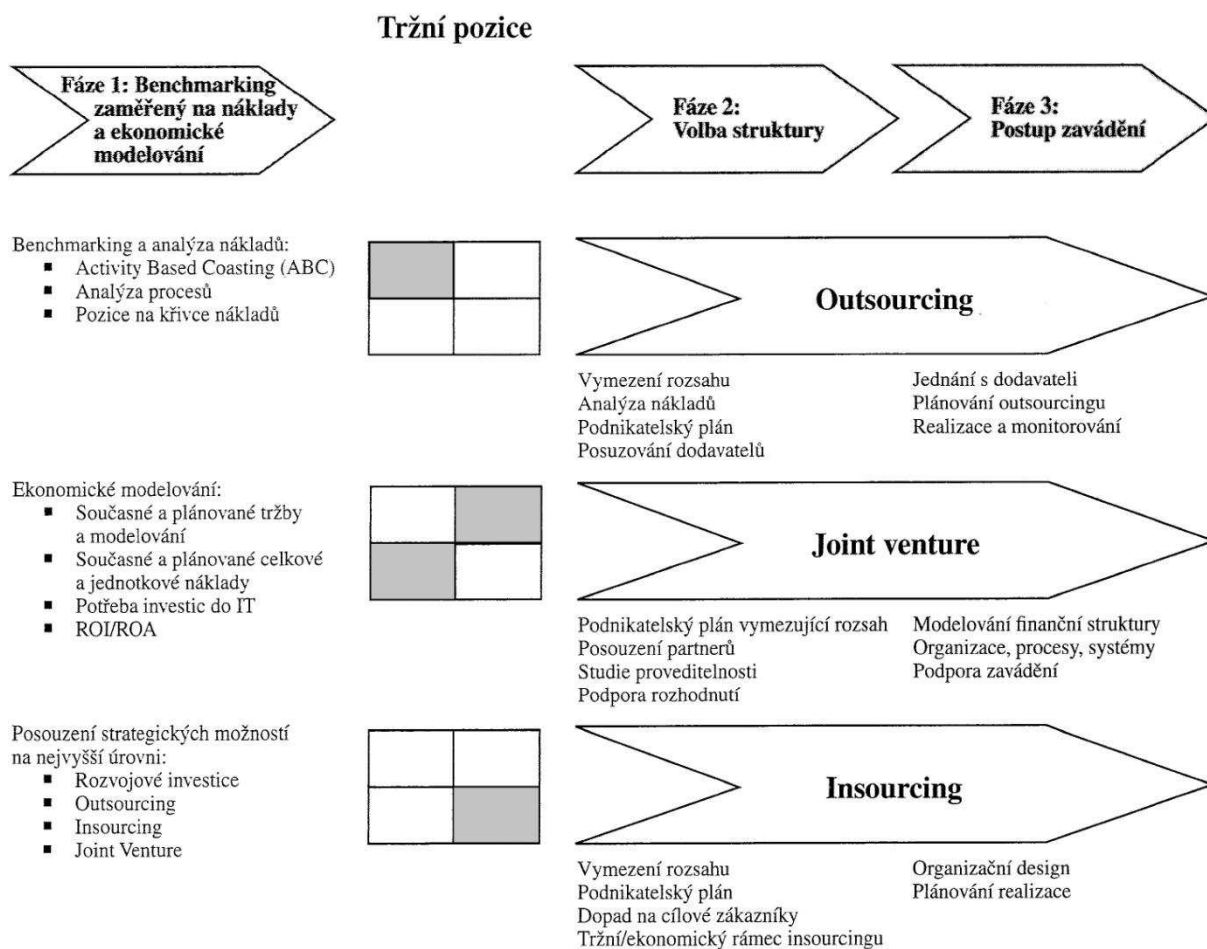
Obr. 2.5 - Matice BCG (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Jak obrázek ukazuje, vertikální osa znázorňuje tempo růstu trhu, horizontální osa relativní tržní podíl. Tempo růstu trhu je každoroční údaj, vyjadřovaný v konstantních měnových jednotkách. Zobrazuje zralost a atraktivnost daného odvětví a relativní potřebu finančních prostředků k financování expanze na tomto trhu. Obecně lze označit míru růstu trhu za vysokou, pokud překračuje 10 %. Relativní tržní podíl zobrazuje konkurenční pozici produktů v příslušném tržním segmentu. Ten představuje rozdělení absolutního tržního podílu mezi konkurenční produkty daného tržního segmentu. Pokud je relativní tržní podíl 1 nebo větší, jedná se o produkt se silným konkurenčním postavením. Jednotlivé kvartály matice představují:

- Hvězdy - růstové produkty s vysokým podílem na trhu. Jsou ziskové, ale potřebují rozsáhlé finanční investice k podpoře svého růstu, výzkumu a vývoje a ochraně před konkurenty. Jejich přínos finančních prostředků je nízký.
- Otazníky - růstové produkty s malým podílem na trhu. Je zapotřebí mnoho finančních prostředků k financování růstu i k udržení tržní pozice. I přes růst relativního tržního podílu je u nich přínos finančních prostředků slabý. Při výraznějším růstu relativního tržního podílu se stávají hvězdami. Pokud tržní podíl neroste, mění se otazníky na psy. Mít příliš mnoho otazníků není pro organizaci výhodné z důvodu zvyšování rizika podnikání a podfinancování ostatních produktů.
- Dojné krávy - produkty s nízkým růstem a vysokým podílem na trhu. Z dojných krav přichází nejvíce finančních prostředků. Expanze pomocí financí není potřeba - mohou být použity pro financování ostatních produktů. Podfinancování dojných krav může způsobit jejich přesun do psů, což bude mít za následek pokles finančních prostředků. Naopak jejich přefinancování snižuje investice do produktů s vyšší mírou růstu.
- Psi - produkty s nízkým růstem a nízkým podílem na trhu. Jedná se o slabé konkurenční produkty na pomalu rostoucích trzích. Jejich finanční přínos je nízký a investice do psů mají často nízkou míru návratnosti. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Kotler, 2001)

Ke každé skupině produktů by měla být přiřazena vhodná strategie (viz Obr. 2.6):

- Udržovací strategie - používá se u dojných krav.
- Budovací strategie - nezbytná pro otazníky s potenciálem stát se hvězdou.
- Strategie sklizně - maximalizuje krátkodobý čistý příjem finančních prostředků. Sklizeň zde představuje nulový rozpočet na výzkum a vývoj, snižování nákladů na marketing, nulové výdaje na obnovu zařízení apod. Strategie sklizně využívá oslabených krav, otazníků a psů.
- Strategie odchodu - obvykle se využívá u otazníků a psů, které snižují firemní ziskovost. Výnos z prodeje nebo likvidace je zde lepším řešením než další investice do produktu. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Kotler, 2001)



Obr. 2.6 - Analýza tržní pozice¹ (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 23)

Rozhodnutí o outsourcingu podpůrných činností má pro organizaci (klienta) strategický význam a má výrazný dopad na fungování celé organizace. Je proto nutné věnovat přípravě vyčlenění a jejich zajištění formou služeb facility managementu dostatek času a prostoru.

¹ Benchmarking - nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit (Nenadál, 2004, s. 132).

Joint venture - kapitálová spoluúčast samostatných partnerů na základě smlouvy. Jde o dočasné seskupení podnikatelských subjektů za účelem dosažení vymezeného cíle (Chválová, 2001).

2.2 Podnikové procesy a způsoby jejich hodnocení

Podkapitola je zaměřena na seznámení čtenáře s definicemi procesu, a jejich rozdělení v rámci podniku poskytujícím služby facility managementu. Procesní orientací podniku je zde chápána analýza veškerých procesů v podniku, jejich rozdělení na hlavní (základní) a podpůrné (pomocné a obslužné), zhodnocení a neustálé zefektivňování jednotlivých procesů z hlediska fungování celku. V kapitole je dále část věnovaná pouze podpůrným procesům, jednotlivým účastníkům procesů facility managementu a jejich rolí.

Proces je dle Hammera a Champyho (1995) „*souhrn činností, které vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a vytváří výstup, který má pro zákazníka hodnotu*“.

Řepa (2007) říká, že jde o „*souhrn činností, transformujících (pomocí lidí a nástrojů) souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb), přičemž tyto výstupy jsou určeny pro jiné lidi nebo procesy*“.

Pro účely diplomové práce je vhodná definice dle Davenporta (1993), který popisuje podnikový proces jako „*strukturovanou a měřitelnou sadu aktivit navržených k vytváření konkrétního výstupu pro určitého zákazníka na trhu. To zahrnuje silný důraz na to, jak se práce v organizaci dělá, v protikladu k produktovému zaměření, soustředěnému na to, co se dělá. Proces je tedy konkrétní uspořádání aktivit v čase a prostoru, se začátkem a koncem a s jasně definovanými vstupy a výstupy: je to struktura činností. Přijetí procesního přístupu znamená osvojit si pohled zákazníka. Procesy jsou struktury, pomocí nichž organizace dělá to, co je nutné k vytváření hodnot pro zákazníky*“.

Z poslední definice vyplývá, že proces musí mít jasně dané hranice, vstup a výstup, který se skládá z menších částí seřazených v čase a prostoru. Dále je zřejmé, že proces musí mít příjemce výstupu, který je označený jako zákazník, a transformace, odehrávající se v procesu, musí přinášet zákazníkovi přidanou hodnotu². Charakteristik, které proces musí mít, se dosahuje zaměřením na to, jakým způsobem se práce dělá, namísto toho, co se dělá.

Dalšími charakteristikami procesu jsou předmět a vlastník. Předmět procesu je možné nazvat jako cíl procesu.

Vlastníkem procesu je odpovědná osoba, která proces vytváří tak, aby přinášel podniku přidanou hodnotu v podobě kvalitních produktů, služeb, zisku snižování ztrát apod. Tato osoba může proces řídit a postupně zefektivňovat. Nemusí však vykonávat jednotlivé činnosti

² Lambert, Stock, Ellram, 2005, s. 10

procesu. Je však vhodné, aby proces znala nejen po teoretické stránce, ale hlavně po té praktické.

2.2.1 Procesní orientace systému podnikového řízení

Proces je možné nazvat jako způsob, jak změnit na praktické postupy abstraktní cíle, které zákazníci staví na první místo. Podniky bez procesů upadají do interních konfliktů a chaosu. Zdá se přirozené, že ve světě řízeném zákazníky se budou podniky soustřeďovat právě na zájem zákazníků. Zběžný pohled však prozradí, že činnosti a věci, kterým vedoucí pracovníci podniků věnují podstatnou část své energie (organizační schéma, systém odměn, příprava ročního rozpočtu atd.) zákazníkům vůbec nezajímají. Jedinou důležitou věcí pro zákazníky jsou výsledky. Ve většině podniků jsou činnosti, které vytvářejí výsledky, roztrženy po mnoha pracovištích či odděleních. Každé oddělení se v takových podnicích soustředí jen na jednotlivé kroky tvořící výsledek, ale není zde obsazení pro sledování všech kroků jako celku. Toto je krize v oblasti procesů.

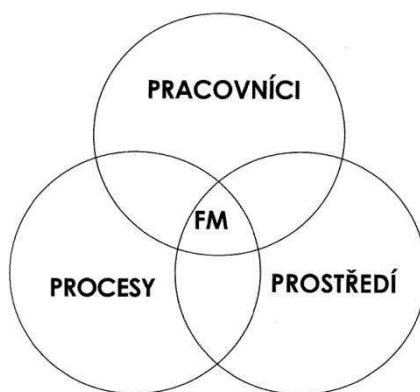
Celkový proces se vytváří z takových činností, které se systematicky spojují pro jasný účel. Jednotlivé činnosti jsou vzájemně organizované a propojené, tzn. nejsou náhodné. Činnosti zahrnuté v procesu musí vést společně k jednomu cíli (nezahrnují tedy žádné nesouvisející a nepatřičné aktivity a probíhají v jasném pořadí). U jednotlivců integrovaných do procesu se nelze soustředit pouze na jejich izolované úkoly. Musí především sledovat jeden společný cíl.

V tradičních organizacích, kde jsou strukturována pouze oddělení, není pro procesy příznivé prostředí. Každé oddělení se soustředí výhradně na svůj úkol a nikdo pořádně neví a často nikoho ani nezajímá, že jiná oddělení dělají práci, která souvisí s tou jejich. V takovém prostředí jsou procesy rozbité na jednotlivé zdánlivě vzájemně nesouvisející části, a není tu nikdo, kdo by sledoval celý proces od začátku až do konce či dokonce zabezpečoval jeho hladký průběh. Pokud se podnik nezaměří na procesy, nedokáže dosahovat takové úrovně výkonnosti, jakou zákazníci v dnešní době vyžadují.

Při zvládnutí dobrého rozvržení pracovních postupů a důsledného oddělení primárních činností od podpůrných lze hovořit o facility managementu. V 90. letech 20. století se objevil fenomén softwarových produktů, které integrují aplikační moduly pro výrobu, logistiku, finance a další oblasti. Jedná se o systémy plánování podnikových zdrojů neboli ERP³. Avšak

³ ERP - Enterprise Resource Planning - v překladu plánování podnikových zdrojů/podnikový informační systém (Basil, Blažíček, 2012)

pro nedostatečnou organizovanost a týmovou práci jsou výsledky spíše zklamáním. Zjednodušování řešení složitých problémů, která sice můžou někdy na krátký okamžik zářit, se však při aplikaci v realitě velmi rychle ztrácí. Toto je připomenutím obrovského boomu outsourcingovaných služeb, které možná snížily mzdové náklady, nevytvořily však takový efekt, který zajišťuje facility management. V Obr. 2.7 je graficky znázorněna metoda facility managementu, jako průnik tří činitelů - pracovníci (lidé), prostředí (prostor) a procesy (činnosti) - kde výsledkem je provozní efektivita. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 54)



Obr. 2.7 - Pracovníci, procesy, prostředí (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 55)

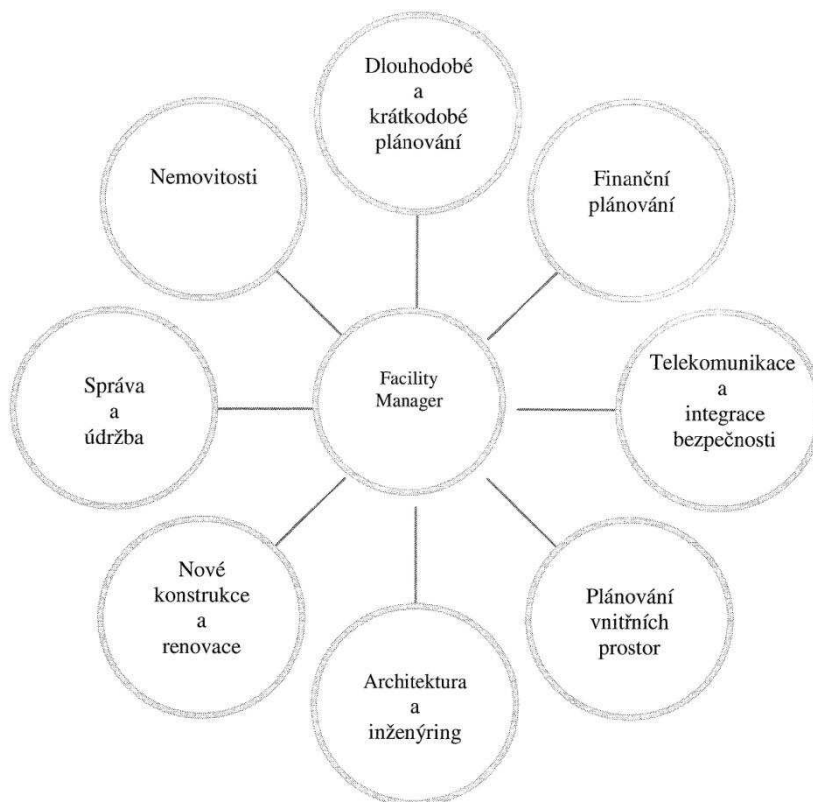
Facility management často řeší záležitosti, jako je stále zvyšující se množství procesů a následné rostoucí počty členů v týmech. Dnešní praxe pak vychází jako průchod ekonomickými a technologickými změnami (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 55):

- stále rostoucí důvěra s využitím technologií jako telekomunikační prostředky, více a více počítačů a jejich podpůrná zařízení⁴;
- pokračování důležitých nákladů za vlastnění nebo půjčení prostředků, lidských zdrojů, materiálu, nákladů na fixní provozní náklady, daně a kapitál;
- zvyšování komplexnosti počítačových kabelů, telekomunikací, energie, ventilace, klimatizace a topení, osvětlení, bezpečnostní systémy a ochrana zdraví, také požadavky na ergonomii a ochranu životního prostředí;
- rostoucí množství pracovních požadavků na bezpečné, příjemné a ekonomicky efektivní prostředí, spojovaných s omezenými prostory, časem, počtem pracovníků a fondy;

⁴ 4th International Scientific Conference "New trends in management and production engineering - regional, cross-border and global perspectives" konanou dne 1. - 2. 6. 2017.

- tlaky konkurenčního a ekonomického rázu na dodržování a snižování plánů výdajů a růst zisku, snižování počtu zaměstnanců a nákup, převzetí nebo spojení s konkurencí;
- poskytování požadované kvality včasného koordinovaného in-house servisu při dodržené nákladově efektivního chování, vyplývající ze znalosti firemní politiky a kultury, které zahrnují předpoklad služeb zákazníkům a nadřízenému.

Celkový proces facility managementu je tvořen samostatnými činnostmi, které pouze při řízení v celku mohou přinést synergii⁵ obou procesů hodnotového řetězce podnikových činností nebo konkurenční výhodu. Přehled činností je znázorněn v Obr. 2.8.



Obr. 2.8 - Procesy FM (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 56)

Hodnotový řetězec je výsledkem strategie, přístupu k její realizaci a historického vývoje podniku. Pro sestavení hodnotového řetězce jsou rozhodující činnosti podniku v určitém odvětví. Konkurenční výhody jednotlivých podniků plynou právě z rozdílů mezi jejich hodnotovými řetězci.

⁵ Synergie - spolupráce, společné působení (synergický efekt - výsledný účinek současně působících složek je větší než souhrn účinků jednotlivých složek).

Hodnotový řetězec představuje celkovou hodnotu. Dělí se na dvě části: hodnototvorné činnosti a marže. Hodnototvorné činnosti tvoří základní kameny potřebné k vytváření produktu (výrobku, služby), který má určitou hodnotu pro zákazníka. Marže je rozdílem mezi celkovou hodnotou a souhrnem nákladů potřebných k vykonání hodnototvorných činností.

Hodnototvorné činnosti se v každém podniku dělí na dva typy. Jsou jimi činnosti základní a činnosti podpůrné. Primární činnosti se dále člení do pěti generických kategorií (viz Obr. 2.9). Čárkované čáry v obrázku naznačují propojenost podpůrných činností s jednotlivými primárními činnostmi, mohou však napomáhat i celému řetězci. Základem konkurenční výhody jsou tedy činnosti primární. (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 17)



Obr. 2.9 - Porterův generický hodnotový řetězec (Porter, 1995)

2.2.2 Podpůrné procesy

Součástí vlastního systému podnikového řízení tvoří řízení podpůrných procesů, tedy takových procesů, které nevytvářejí produkt přímo. Dle vztahů procesů k vytváření produktu se člení na:

- základní - hlavní procesy,
- pomocné procesy,
- obslužné procesy.

Základními procesy (součástí primárních činností) lze chápat ty procesy, které bezprostředně a přímo vytváří produkt nebo poskytování služby. Pomocné procesy se vyznačují tím, že jejich výsledek se spotřebovává v průběhu procesů základních, popřípadě obslužných nebo pomocných. Do produktu tvořeného během základního procesu

nepřecházejí, pouze do nich přenášejí část své hodnoty (např. servis a údržba technického zařízení, čistící stanice, montážní linky apod.). Obslužné procesy tvoří souhrn dalších činností zahrnující operace netechnologického rázu, při kterých se produkt nemění (hodnocení jakosti, doprava, závodní stravování, šatny apod.). Podpůrnými procesy jsou tedy myšleny procesy pomocné a obslužné. Takové členění procesů je možné použít u podniků tvořících výrobky. Pokud podnik poskytuje služby, je potřeba hledat jiná třídící hlediska. Nelze zde použít členění na technologické a netechnologické operace. Vyhovující je například hledisko podle přinášení hodnoty zákazníkovi. Procesy, které hodnotu - užitek - zákazníkovi přináší je možné označit za základní, ostatní jako podpůrné. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 57)

Podpůrné procesy lze také ve smyslu náplně rozdělit podle přiřazení k základním částem výrobních procesů na:

- činnosti spojené se zajišťováním péče o materiál (péče o palivo, obaly, náhradní součástky, manipulace a skladování materiálu apod.);
- činnosti spojené se zajišťováním chodu a péče o movitý a nemovitý majetek (dopravní prostředky, budovy, technická zařízení apod.)
- činnosti spojené s vytvářením podmínek pro pracovní sílu (bezpečnost práce, hygiena, kultura, stravování apod.)

Jednoznačné stanovení hranic mezi procesy základními, obslužnými a pomocnými je však složité vzhledem k jejich vzájemné podmíněnosti a prolínání. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 57, 58)

2.2.3 Podstata řízení podpůrných procesů

Mezi cíle řízení podpůrných činností (facility managementu) patří plánování, organizace, vedení a kontrola jejich průběhu především s ohledem na hlavní činnost (core bussines) podniku. V moderně řízeném podniku je důležité aplikovat management v takové podobě, která všeobecně koordinuje výrobní faktory, procesní řízení a pracovní prostředí pomocí vizualizace informací, vazeb a vztahů. Vhodné je při tom vycházet ze zahraničních zkušeností, které ukazují facility management jako metodu sladující pracovníky, pracovní prostředí a procesy uvnitř organizace. Specifické prvky řízení těchto podpůrných procesů představují nosné prvky pro facility management. Při tom je nutné neustále konfrontovat realizované výsledky s výsledky očekávanými, požadovanými, resp. potřebnými. Výhodou fungujícího facility managementu je také hledání příčin na všech místech, kde by se mohl objevit deformující vliv individuálních zájmů, potřeb a dalších pohnutek účastníků celého

procesu i okolí. Pro tuto funkci se při facility managementu zjišťuje způsobilost všech částí svěřeného objektu kvůli vlastnímu vydávání řídicích informací, jejich řízení shora, i aktualizaci směrů a cílů.

Facility manažer nemůže být omezen pouze jen na úlohu správce objektu nuceného ke vzdělávání, motivování a dalšímu ovlivňování v subsystémech podpůrných procesů. Je totiž nositelem společenského pohybu a jako každý člověk vnáší do vztahů interakcí i svoji emocionalitu, díky čemuž bývá často pozměněn směr i charakter jeho činnosti. Při bližším pohledu na lidského činitele v řízení podpůrných procesů je jasné, že oproti úhledným modelům výkonu primární činnosti je realita podpůrných procesů poněkud odlišná a může působit značně cize a nevěrohodně. Podle charakteru klienta a požadavků na předání k řízení (facility management) je možné tento moment předání odpovědnosti za podpůrné procesy považovat za moment tržní důvěry a vznik strategické aliance. Dochází k předání kompetencí, odpovědnosti v řízení a smysluplném a cíleném požadavku na snížení režijních nákladů. Následující tabulka (Tab. 2.2) ilustruje principiální rozdíly mezi oběma subjekty strategické aliance. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007)

Tab. 2.2 - Principiální rozdíly mezi procesním managementem a facility managementem (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 61)

Činnost	Procesní management	Facility management
1. Princip působení	současnost	budoucnost
2. Řešení	orientace na výstup	orientace na vstup
3. Okamžik zásahu	po poruše	před poruchou
4. Účinek	odstranění	prevence

Z hlediska procesního řízení se rozlišují následující informační systémy. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007)

- Systémy datových transakcí (TPS) - zahrnují velkou oblast informací operativního charakteru prováděných na nejnižších stupních hierarchické výstavby organizace. Týká se zpracování dokumentů, komunikačních systémů a systémů podporovaných softwarem. Vedle informací z plánů a evidence spadají do této oblasti i informace poskytované CAFM/CIFM systémy a jejich dalšími subsystémy.
- Facility manažerské informační systémy (FMIS) - zde je uvažována soustava dat a informací s výrazně převažujícím prováděním na středních stupních hierarchické výstavby organizace. Data se dále podrobněji člení pro podporu relativně standardních manažerských úloh:

- plánovací a rozhodovací agendy,
- agendy zajištění kalkulací a procesů propočtu hospodářských výsledků,
- agendy personalistiky, mezd a platů,
- hodnotově orientované systémy,
- expertní systémy;

Facility manažerské informační systémy - toto jsou systémy informací, které vycházejí (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007):

- z hodnotového řetězce podnikových procesů na podporu rozhodování:
 - systém pro podporu rozhodování (TPS),
 - expertní systémy (ES),
 - systém pro podporu vrcholového vedení (EIS),
- systémy pro facility procesy, zaměřený zejména na měření nákladů, které slouží managementu v následujících oblastech:
 - podpora kancelářských činností,
 - systémy interní a externí komunikace (EDI).

Skutečně upotřebitelné informace pro řízení facility procesu je možné získat až při rozlišení významných aspektů požadovaných kompetencí na základě auditu (výstupních hodnot). Vzhledem k tomu, že facility proces je řízeným společenským procesem, jehož charakteristická vlastnost je, že na obou jeho stranách stojí lidský činitel se subjektivním vkladem do plnění činností řídicích i vykonávacích, je třeba brát toto v úvahu při vytváření systému informací a minimalizovat záporné vlivy v těchto činnostech sestavením manuálu, jakožto řídicího systému pro vnitropodnikové složky. Manuál tu slouží k transformaci základní informace přicházející z vyšších pozic řízení. Utváří se tak vlastní soustava řídicích informací, objemů a vstupů pro všechny prvky řízeného objektu.

2.2.4 Účastníci FM procesů a jejich role

Norma ČSN EN 1221-1 uvádí jednoznačné vymezení rolí v procesu zajišťování facility managementu. Prvním a v celém procesu nejdůležitějším účastníkem je klient. Většinou je to majitel nebo zástupce majitele objektu, který je plně zodpovědný za jeho chod. Klient si obstarává potřebné facility služby tak, aby byly prostory optimálně a dlouhodobě efektivně udržované a aby uživatelé (vlastní zaměstnanci, nájemníci či on sám) měli „za rukou“ vše, co

potřebují pro svoji základní činnost. Pro jednoznačné vymezení, jakým způsobem budou tyto služby zajišťovány, dojednává klient s poskytovatelem facility management služby facility management smlouvu. Na základě poptávky klienta specifikuje poskytovatel dodávku FM služby a tuto v případě potřeby (pokud ji nezajišťuje vlastním personálem) objednává u dodavatele, buďto jednotlivě nebo jako skupinovou dodávku služeb. K této dodávce služeb se uzavírá smlouva o úrovni služeb (SLA = Service Level Agreement), která specifikuje přesné podmínky rozsahu a formy dodávky, kompetence, cenová pravidla, penalizace a formy měření a vyhodnocování kvality služby (KPI). Dodávka se může vztahovat na výkon služby i na dodávku produktů s touto službou spojených. Z poskytovatele se v tomto případě stává odběratel. Za určitých podmínek si klient některé služby obstarává sám a ponechává si i jejich řízení. Často si však objednává službu a zároveň přenechává řízení poskytovateli služby.

Posledním v pořadí, avšak ve většině případů hlavním účastníkem celého systému je koncový uživatel, který přímo využívá tyto služby. V některých případech je klient a koncový uživatel tatáž osoba. To nastává v situaci, kdy je vlastník objektu současně jeho uživatelem. (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 74, 75)

Při analýze procesů zajištění facility služeb v běžné organizaci je patrné, že:

- koncovými uživateli jsou zaměstnanci firmy klienta,
- klient pověřuje úsek řízením facility managementu,
- poskytovatelem je firma, která FM komplexně zajišťuje - tato společnost může být:
 - externí (specializovaný FM dodavatel komplexních služeb) nebo
 - interní (specializovaná organizační jednotka - často dceřiná společnost),
- skutečnými dodavateli jsou jednotlivé firmy, které zajišťují konkrétní dodávky služeb.

V praktické části diplomové práce je tato problematika více rozebrána v kapitole 4 Analýza vybraných procesů v podniku poskytujícím služby facility managementu a spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami, kde je dané téma představeno v realitě konkrétního podniku.

2.3 Hodnocení spokojenosti zákazníků

2.3.1 Kvalita a spokojenost zákazníka

Pro začátek je nutné se seznámit s pojmem kvalita. Definice normy ČSN EN ISO 9000 zní takto: „Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ (Blecharz, 2015, s. 11)

Pro další text budou ve spojitosti s tématem diplomové práce používána slova produkt, výrobek, služba ve smyslu poskytování služeb facility managementu, údržba stavebního objektu/technického zařízení.

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které jsou obecně předpokládány nebo konkrétně stanoveny, anebo jsou dle předpisů nebo zákonů závazné. Slovo inherentní vyjadřuje trvalost znaku produktu, kterým je podmíněna jeho funkce. Např. u zajišťování servisu je inherentním znakem provozuschopnost zařízení, u údržby rezidenčního stavebního objektu je zajištěna jeho obyvatelnost. Produkt má i další znaky, které přímo nesouvisí s jeho funkcí. Takové znaky se nazývají přiřazené a jde například o cenu. U nákupu stavebních objektů nebo technického zařízení se často nejedná z pohledu zákazníka o nedůležité položky, neovlivňují však jejich funkčnost.

Při pohledu na pojem kvalita produktu z technického hlediska je možné zaznamenat tyto hlavní body:

- technické znaky při koupi produktu,
- plnění požadovaných funkcí těmito znaky,
- zhoršení technických znaků během užívání produktu,
- způsob, jakým funkce produktu plní potřeby zákazníka.

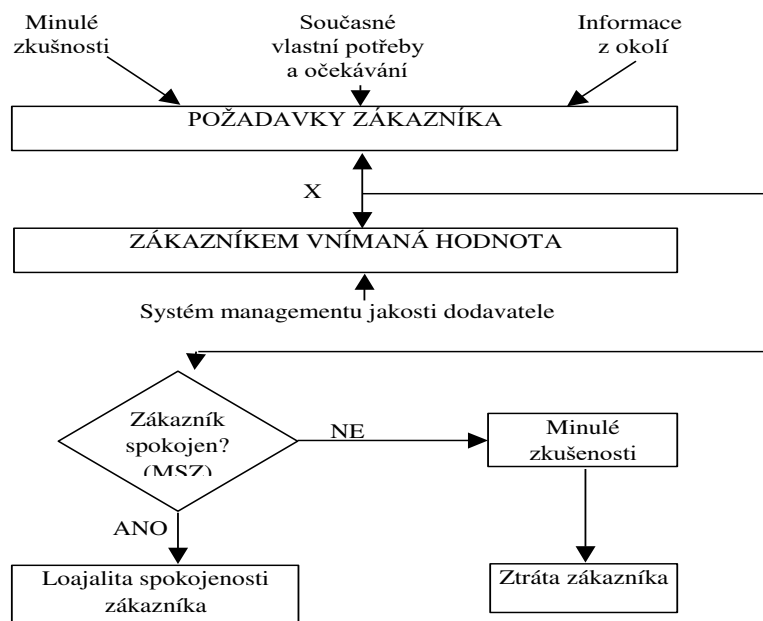
Vyjasnění těchto čtyř bodů definuje úroveň kvality poskytované zákazníkovi. V dnešní době tvrdé konkurence je však toto rozdělení nedostačující. Zákazníková náročnost stále stoupá z důvodu možnosti výběru. Je potřeba tuto základní technickou kvalitu rozšířit o další prvky, kterými jsou např. provozní náklady, uživatelská přívětivost a následná péče v oblasti dalších potřeb zákazníka. Je však potřeba rozlišovat, zda takový prvek přispívá k větší spokojenosti zákazníka a nebo už jde jen o marketingový tah prodejce.

Vzhledem k neustále rostoucímu zájmu zákazníků o kvalitu produktu nebo služby je nutné uvést, že významným faktorem je i cena. Vyjma mimořádných situací bere zákazník

ohledy na cenu i kvalitu zároveň. Pokud má zákazník dostatečné zdroje, může se při zvažování nákupu daného produktu nebo služby zabývat hlediskem ceny méně. Ve většině případech však, hlavně kvůli neustálému tlaku na zvyšování konkurenceschopnosti pomocí snižování nákladů, je zákazník nucen stále zvažovat poměr ceny a přínosu daného produktu nebo služby. Ze strany zákazníka je nutné stanovit si svou vlastní preferenci individuálně. Co se týče poskytovatele služby nebo producenta výrobku, je potřeba mít jasnou shodu v představě o požadavcích zákazníka. V případě poskytování služeb facility managementu je k tomuto účelu nutné zpracovat smlouvu o úrovni služeb (SLA), tedy smlouvu mezi klientem (nebo odběratelem) a poskytovatelem služeb o provedení, měření a podmínkách dodávky služeb. (Blecharz, 2015, s. 12; Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007)

Pojem spokojenost zákazníka lze vysvětlit jednoduše zodpovězením otázky, co si zákazník kupuje? Každý zákazník si chce nákupem výrobků nebo služeb uspokojit své životní nebo podnikatelské potřeby a řešit určité problémy. Kupuje si hodnotu, pokud možno bez vedlejších negativních efektů a zbytečných rizik. To znamená, že spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů, které jsou vyvolané rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou tvořeny kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání. V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- 1 potěšení zákazníka - vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje zákaznickovy původní představy a očekávání,
- 2 plná (naprostá) spokojenost zákazníka - úplná shoda mezi potřebami a očekáváním a vnímanou realitou. Zákazník má pocit, že všechny jeho požadavky a očekávání byly nákupem a používáním produktu uspokojeny,
- 3 limitovaná spokojenost - vnímaná realita už není totožná s původními požadavky zákazníka (na Obr. 2.10 je tento rozdíl a jeho hodnota označen symbolem X). Zákazník může být sice do určité míry spokojen, jeho spokojenost je však nižší než v předchozích dvou stavech. Neexistuje zatím spolehlivá odpověď na otázku, při jaké velikosti hodnoty X se změní zákaznickova spokojenost v nespokojenost. Vstupují zde do hry i zcela subjektivní a individuální pocity zákazníka. (Nenadál, 2008)



Obr. 2.10 - Model spokojenosti zákazníka (Nenadál, 2008)

Jestliže je spokojenost zákazníka souhrnem jeho pocitů, je nutné umět tyto pocity vyhodnocovat. Řešení se může nacházet v zavedení pojmu „míra spokojenosti zákazníka“, která určuje měřitelnou úroveň zákaznickova vnímání. Obecně by mělo platit:

$$MSZ = f(X) \quad (1)$$

Kde MSZ je označení pro míru spokojenosti zákazníka a X definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou.

Jednou ze záruk věrnosti, loajality zákazníka je vysoká míra spokojenosti. Pojem „loajalita zákazníka“ lze popsat jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými nákupy a pozitivními referencemi vysílanými do okolí. Lze nalézt hned několik důvodů, proč se měřením spokojenosti a loajality zákazníků zabývat (Nenadál, 2004):

- Postupy měření spokojenosti a loajality zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby v systémech managementu jakosti. Bez podpory takové odezvy nemají organizace v konkurenčním prostředí šanci na dlouhodobější přežití.

- Ze zkušenosti vyplývá, že právě díky měření spokojenosti a loajality jsou organizace přinuceny začít se seriózně zabývat zkoumáním současných a očekávaných požadavků svých zákazníků.
- Informace získané měřením spokojenosti, loajality a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizace poznání a sledování i některých dalších ukazatelů výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků.
- Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníků by měla být jedním z důležitých vstupů pro procesy neustálého zlepšování.

Měření spokojenosti zákazníků je pro daný podnik velmi důležité. Je velmi pravděpodobné, že spokojený zákazník si zakoupí produkt tohoto podniku i v budoucnu. Naproti tomu nespokojený zákazník si zpravidla příště pořídí produkt konkurence a navíc sděluje své pocity mnoha lidem ve svém okolí, čímž může dojít ke ztrátě dalších již získaných nebo potenciálních zákazníků. Obecně lze říct, že nespokojený zákazník sděluje své pocity většímu množství lidí než zákazník, který je s produktem spokojený. Často bez uplatnění reklamace. Proto jsou jakékoliv názory a stížnosti zákazníka proto podniky cennou informací pro proces zlepšování jakosti.

Důvodů, proč sledovat a měřit spokojenost zákazníků, je celá řada a to nejen na firemní, ale i na nadpodnikové úrovni. Hlavním důvodem na firemní úrovni je vliv spokojenosti zákazníků na finanční výsledky firmy. Na nadpodnikové úrovni jde o vytvoření měřítka pro srovnání firem (indexy spokojenosti zákazníků) a vytvoření nástroje pro prognózu trendů. Indexy spokojenosti zákazníka jsou ve světě široce využívány, a to nejen na úrovni podnikové, ale také oborové, odvětvové či národní.

2.3.2 Metodika měření spokojenosti zákazníků

K systematickému zvládnutí těchto měření by firmy měly realizovat tyto základní kroky (Nenadál, 2004) :

1. definovat, kdo je pro firmu zákazníkem,
2. definovat požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti,
3. návrh a tvorba dotazníku k měření spokojenosti zákazníků,
4. stanovit velikost výběru (tzv. vzorkování zákazníků)
5. výběr vhodné metody sběru dat,
6. zvolit postup pro vyhodnocování dat, včetně postupu kvantifikace MSZ,

7. využití výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

Jednotlivé body jsou následně rozebrány podrobněji.

1 Definovat, kdo je pro firmu zákazníkem

Je nutné vyjít ze základní teze moderního managementu jakosti, říkájící, že zákazník je kdokoliv, kdo přijímá výsledky práce. Zákazníky každé organizace lze rozdělit na dvě skupiny: interní a externí. Interní zákazníky tvoří zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky patří zprostředkovatelé, odběratelé a uživatelé výrobků a služeb.

Je tedy nutné, aby si organizace na samém začátku vyjasnila, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Definování zákazníků má vliv nejenom na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale také na všechny další aktivity související s tímto měřením.

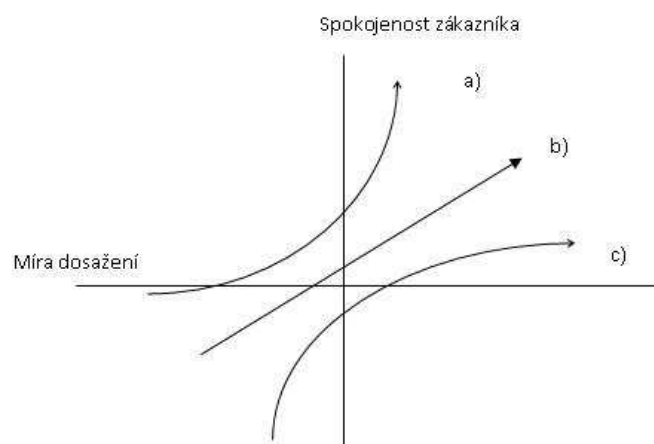
2 Definovat požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti

Jakmile má organizace jasno v tom, kdo jsou její reální zákazníci a u které skupiny zákazníků bude uskutečňovat monitoring a měření spokojenosti, je dalším krokem přistoupení k definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Pojem „požadavek zákazníka“ představuje přeměnu hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, ze kterých jsou čitelné zákaznickovy potřeby a očekávání. Potřeby jsou užitky, které mají být produktem firmy naplněny (př. - úklid kanceláře), očekávání jsou pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako je čas, rozptyl atd. (př. úklid v požadované kvalitě, s určitou frekvencí).

Požadavky zákazníků se člení podle různých hledisek:

- podle hlediska stavu rozlišujeme požadavky emocionální a racionální,
- podle hlediska času existují požadavky současné a budoucí,
- podle hlediska úrovně může jít o požadavky primární a sekundární.

Z pohledu měření spokojenosti zákazníka se zdá zajímavé členění podle Kana, který předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků (viz Obr. 2.11). (Nenadál 2004)



Obr. 2.11 - Kanizs model spokojenosti zákazníka (Tomek, Vávrová, 2004; Nenadál, 2004)

- a) Bombónky - jsou malou skupinou požadavků, pro které je typické, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesnižuje to jeho spokojenost. Dostane-li je, vnímá to zákazník jako příjemné potěšení nad tím, co mu bylo poskytnuto. Mají tedy nejsilnější vliv na zákaznickou spokojenost. Jejich naplnění se vyznačuje více než proporcionalním růstem spokojenosti.
- b) Samozřejmosti - jsou velkou skupinou požadavků, která souvisí s funkcí daného produktu. U této skupiny je možné sledovat lineární závislost jejich naplnění a spokojenosti zákazníků. Jejich naplnění odráží zákaznickou spokojenost a naopak.
- c) Nutnost - toto je malá skupina požadavků, pro které je charakteristické, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. Jejich splnění je považováno za základní kritérium produktu a má jen malý vliv na spokojenost zákazníka. Spojují se s legislativními požadavky, např. s hladinou hlučnosti, dobou expirace trvanlivosti potravin apod. Neplnění těchto požadavků vede obvykle k vysoké nespokojenosti nebo ztrátě zákazníka.

3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti

Dotazníky se řadí k nejpoužívanějším nástrojům aplikace principu zpětné vazby. Jsou využívány buď jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého styku, např. při rozhovorech. Je tedy nutné věnovat jejich přípravě dostatečnou pozornost. Tvorba dotazníku by měla probíhat v těchto krocích:

- definování otázek pro dotazníky,
- volba vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro zákazníka
- definitivní uspořádání dotazníků.

Pokud je to možné, by měl být aplikován tzv. Likertův formát, který vychází z možnosti škálového hodnocení pro každého respondenta. Tento formát byl R. A. Likertem navrhnut už v roce 1952 tak, aby jeden mezní stav (stupeň spokojenosti) vyjadřoval absolutně pozitivní vnímání zákazníka a druhý stav naopak absolutně negativní vnímání.

U dotazníkového šetření také není možné podceňovat část popisu vstupních informací. Spolehlivost získaných informací mohou být často snižovány nepřesnou odpovědí respondentů, vyvolané právě tím, že si nejsou jisti smyslem otázky a správností postupují při vyplňování.

4 Stanovení velikosti výběru (vzorkování zákazníků)

Počet zákazníků mnohých organizací je většinou příliš vysoký na to, aby bylo možné bez extrémně vysokých nákladů zkoumat míru jejich spokojenosti. Často jsou také koncoví uživatelé anonymní (např. cestující v dopravních prostředcích apod.). Proto je v takových situacích nutné realizovat výběr respondentů, jinak také „vzorkování“ zákazníků. V rámci tohoto procesu se řeší úlohy jako:

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů,
- výběr respondentů tak, aby byl vzorek dostatečně reprezentativní,
- určení spolehlivosti údajů, atd.

Vzorkováním zákazníků se rozumí proces výběru určitého počtu respondentů z celého známého objemu (souboru) zákazníků tak, aby byly garantovány na tomto výběru takové výsledky, jaké by přineslo zkoumání celého souboru zákazníků. Proto je nutné garantovat tzv. reprezentativnost vzorku, tj. schopnost tohoto výběru reprodukovat s požadovanou spolehlivostí názory celého souboru všech zákazníků.

5 Výběr vhodné metody sběru dat

Výběr vhodné metody sběru dat je dalším důležitým krokem při tvorbě metodiky měření spokojenosti zákazníků. V praxi se nabízejí zejména tyto metody sběru dat:

- telefonické dotazování,
- písemné dotazování přiloženým dotazníkem (pomocí klasické či elektronické pošty),
- využitím Internetu,
- osobními rozhovory se zákazníky,
- metodou „pro forma“, tedy možnost reakce na dotazníky po poskytnutí služby apod.

6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Soubor ISO 9000 povinně vyžaduje realizovat analýzu dat o spokojenosti zákazníků, a proto je tento krok v rámci uplatňování metodiky měření spokojenosti zákazníků zásadní. Existuje mnoho možností, jak s daty o spokojenosti zákazníků nakládat. Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli tyto skutečnosti:

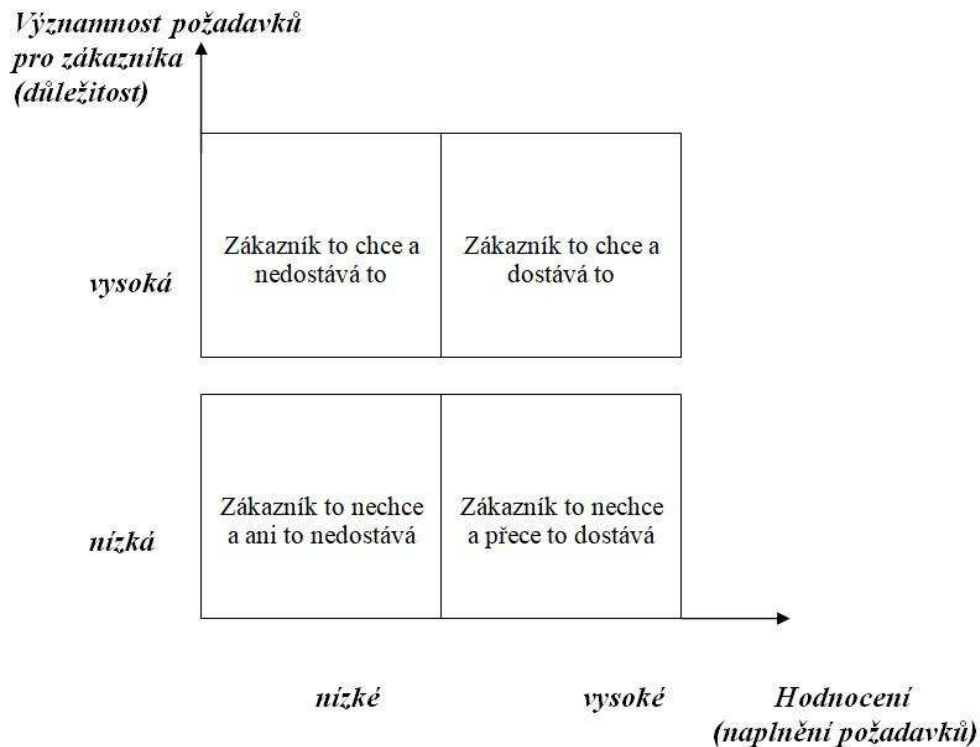
- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznámeni všichni zaměstnanci firmy, a nejen top management.

Ve světě nejrozšířenější formou kvantifikace míry spokojenosti zákazníků je výpočet indexu spokojenosti. Index spokojenosti zákazníka vyjadřuje poměr mezi skutečným naplněním zákaznických potřeb na jedné straně a očekáváním zákazníka na straně druhé. Je důležité monitorovat spokojenost zákazníka pomocí tohoto indexu, a to odděleně podle jednotlivých skupin produktů a segmentů trhu, zkoumat vývoj tohoto ukazatele a vhodně na něj reagovat. Při dlouhodobém využívání indexu spokojenosti zákazníka je možné vysledovat statistickou závislost mezi spokojeností zákazníků a ekonomickými výsledky podniku.

Jedním z nejjednodušších postupů vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků je užití vzorce váženého aritmetického průměru a výběrové směrodatné odchylky, která určuje míru variability výsledků měření vzhledem k průměru naměřených hodnot (resp. určuje míru shody respondentů), vyjadřuje celkovou odchylku celého souboru dat. Tyto hodnoty se počítají pro všechny znaky spokojenosti a to jak pro jejich váhy důležitosti, tak pro stupně splnění. Tyto výsledky lze dále použít pro různé grafické metody vyhodnocování dat (např. Okno zákazníka, Pavučinový diagram....)

Další z ukázek vyhodnocování dat se týká grafického analyzování informací pomocí tzv. okna zákazníka (Demingova okna). K jeho využití je potřeba poznat hodnoty spokojenosti zákazníků s jednotlivými znaky a také závažnosti těchto znaků. Základní tvar okna zákazníka je na Obr. 2.12. Osa x značí záznam hodnocení jednotlivých znaků spokojenosti u celého vzorku zákazníků, osa y patří významnosti znaků. Průměrné hodnoty míry spokojenosti se znaky a významnosti znaku rozdělují okno na čtyři kvadranty. Pokud by opakovaně při měření spokojenosti byl některý ze znaků zařazen do horního levého kvadrantu, znamená to výzvu pro okamžité zlepšování - zákazník totiž postrádá něco, co je pro něj velmi důležité, a proto se zde musí koncentrovat pozornost. Horní pravý kvadrant pak znamená, že se má udržet dobrá práce. Naopak při vyhodnocení v rámci kvadrantu „zákazník to nechce a přesto

to dostává“ jde o situaci, kdy by si odpovědní pracovníci měli klást otázku, zda to, co je zákazníkovi poskytováno, je skutečně pro něj přidanou hodnotou, a zda by nebylo účelné tímto směrem snižovat náklady na poskytování takových znaků a funkcí. Dolní levý kvadrant pak představuje nízkou prioritu pro obě strany - tyto požadavky nejsou pro zákazníka důležité, ale nejsou důležité ani pro danou firmu, a tak je vůbec neplní.



Obr. 2.12 - Okno zákazníka (Demingovo okno) (Nenadál, 2004)

Dalším způsobem grafického vyhodnocení, které lze použít, je srovnání reality a optima v pavučinovém diagramu (paprskovém diagramu, Demingově hvězdici). Tento diagram má tolik paprsků, kolik je znaků spokojenosti a je v něm vymezeno optimum, které vychází z hodnotící škály. Na jednotlivé paprsky se vynášejí průměrné hodnoty odpovědí týkající se stupně naplnění jednotlivých znaků spokojenosti. Tím dojde k vyznačení plochy, která představuje reálnou spokojenost zákazníků, a tuto plochu můžeme porovnat s plochou optimální spokojenosti. Je tedy zřejmé, že čím větší je plocha reálné spokojenosti, tím lépe.

Jinou možností vyhodnocení dat v tomto diagramu je, že na jednotlivé paprsky vyneseme kromě stupně naplnění i váhu důležitosti (také průměrnou hodnotu), což nám poskytne přehledné výsledky pro jednotlivé znaky spokojenosti, i porovnání obou vzniklých ploch, tedy reálné spokojenosti a reálné důležitosti pro zákazníky, mezi sebou i vůči optimu.

7 Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování

Pod pojmem „neustálé zlepšování“ se rozumí takové aktivity, které vedou k dosažení nové, doposud nedosažené úrovně v jakýchkoliv oblastech života organizací. Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být středem soustavné pozornosti všech manažerů. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování. Je totiž prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti. Z těchto důvodů je nutné chápat výstupy procesů monitorování a měření spokojenosti zákazníků za zásadní informační vstupy pro procesy přezkoumávání systému vedením. Zde by mělo být rozhodnuto o tom, kam budou směřovány zdroje do projektů zlepšování. Nejznámějšími řízenými aktivitami neustálého zlepšování, které byly vyvinuty v různých zemích a různými organizacemi se cílem neustrnout jsou např. Kaizen nebo Q-Journal.

Metoda Quality Journal, byla převzata z japonského přístupu k řešení problému s jakostí. Představuje systematický postup zlepšování procesů probíhající v sedmi krocích:

- a) identifikace problému,
- b) sledování problému,
- c) analýza příčin problému,
- d) návrh a realizace opatření k odstranění příčin problému,
- e) kontrola účinnosti opatření,
- f) trvalá eliminace příčin opatření,
- g) zpráva o postupu řešení problému a plánování budoucích aktivit.

Měření míry spokojenosti zákazníků vyúsťující do výpočtu indexu spokojenosti nelze považovat za vyčerpávající a odpovídající současným trendům, a proto např. EFQM Model Excellence doporučuje organizacím analyzovat i data z měření a monitorování loajality zákazníků, resp. tzv. hodnoty pro zákazníka.

Shrnutí

Pro dnešní dobu, kde je největší důraz kladen na neustálé snižování nákladů a konkurence v různých odvětvích nabývá nebývalých rozměrů, je facility management druhou nejdůležitější částí kteréhokoliv podnikání. Žádná činnost se neobejde bez umístění v prostoru, který je třeba udržovat a provozovat. Často jsou tyto prostory také nemalou částí majetku vlastníka a je proto nutné vydávat dostatečnou energii na jeho udržení.

Jako jeden z mála oborů je facility management velmi málo závislý na ekonomickém cyklu světové ekonomiky. Je tedy důležité pro kterýkoliv podnik, aby měl jasně oddělené primární činnosti od podpůrných a podpůrné činnosti zajištěné co možná nejefektivnějším způsobem. Často právě nedůkladné oddělení těchto činností způsobuje neefektivní využívání zdrojů a ztrátu konkurenceschopnosti. Pro každý podnik je tedy více než žádoucí, aby byly stanoveny jasné cíle z hlediska primární činnosti i z hlediska činností podpůrných.

Z pohledu vnitřních procesů je téma facility managementu jedním z nejdůležitějších aspektů. Pokud jsou procesy týkající se perfektního zajišťování podpůrných služeb nastaveny správně a efektivně, je v podniku vytvořen mnohem větší prostor pro zefektivňování procesů souvisejících s hlavní činností podnikání, což znamená v dnešním světě nemalou konkurenční výhodu. Z celkového pohledu je tu i jasná vazba na koncový článek celého průběhu podnikání - zákazníka. Lze tedy říci, že správně nastavené vnitřní procesy vedou k zefektivňování jednotlivých činností v podniku, což dále souvisí se spokojeností zákazníku resp. získávání nových a udržení si zákazníků stávajících.

3 Charakteristika podniku poskytujícího služby facility managementu

Tato kapitola byla zpracována na základě sekundární analýzy, pozorování a rozhovorů s managementem ve společnosti NONCORE, a. s.

3.1 Profil podniku NONCORE, a. s.

Základní údaje o podniku NONCORE, a. s. byly získány z administrativního registru ekonomických subjektů ARES (2018) a rozhovorů s managementem podniku.

Název firmy:	NONCORE, a. s.
Vznik:	17. února 2010
Sídlo společnosti:	Praha 1 - Nové Město, Václavské nám. 772/2, PSČ 11000
IČ:	290 32 628
DIČ:	CZ 29032628
Počet zaměstnanců:	30
Právní forma:	Akciová společnost

Zařazení dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE:

- 27900 - Výroba ostatních elektrických zařízení,
- 38 - Shromáždování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití,
- 431 - Demolice a příprava stavenišť,
- 461 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení,
- 46900 - Nespecializovaný velkoobchod,
- 620 - Činnosti v oblasti informačních technologií,
- 6820 - Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých,
- 68310 - Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur,
- 702 - Poradenství v oblasti řízení,
- 821 - Administrativní a kancelářské činnosti,
- 81220 - Specializované čištění a úklid budov a průmyslových zařízení
- 90040 - Provozování kulturních zařízení.

3.1.1 Vize a strategie společnosti

Podkapitola byla zpracována na základě rozhovoru s managementem společnosti NONCORE, a. s., sekundární analýzy poskytnutých dokumentů a pozorování v podniku.

Vize a strategie společnosti:

- Vybudovat, udržovat a zvyšovat svůj podíl na trhu facility managementu (dále FM služeb) pro budovy a provozní areály a stát se tak významným poskytovatelem těchto podpůrných služeb.
- Dosahovat a zvyšovat komplexnost poskytovaných služeb na všech úrovních - provozní, řídicí - taktické a strategické.
- Kvalitním a dohodnutým plněním FM služeb dosáhnout ekonomického a efektivního fungování podpůrných činností (FM služeb) pro hlavní produkt zákazníka.

Společnost NONCORE, a. s. prosazuje environmentální politiku a politiku SMBOZP. Zásady těchto politik jsou uvedeny v Příloze č. 3 a Příloze č. 4. V podniku je také zaveden systém managementu kvality podle norem řady ISO 9000 (viz Příloha č. 5) a prvky normy EN 15221 Facility management (obecné členění viz Příloha č. 6).

3.1.2 Uplatnění služeb facility managementu společnosti NONCORE, a. s.

Hlavní směry a přínosy uplatnění facility managementu společnosti NONCORE, a. s.:

- zajištění vhodných podmínek vnitřního prostředí z hlediska ochrany zdraví, mikroklimatu a pohody prostředí při zachování energeticky a provozně co nejehospodárnějšího provozu budovy (pomocí systémů BMS⁶),
- přímá a přehledná komunikace při plnění dohodnutých služeb či poptávky prostřednictvím pověřených osob: facility manažera, projekt manažera a technika služby,
- efektivní využití synergií - koordinací a společným působením služeb, kdy výsledný celek služby je větší než součet jednotlivých neprovázaných služeb, a pomáhá zvýšit výkonnost správy budov a snížit náklady,
- koncept interních a externích zodpovědností za služby založený na rozhodnutích, které vedou k systematickému uplatnění požadované kvality a plnění daných služeb,

⁶ BMS - Building Management System (řídicí systémy budov/systém správy budov)

- snížení konfliktů mezi interními a externími dodavateli služeb uživatele budovy,
- přehledná znalost a informace o úrovni služeb a nákladech, která pak může být jasně prezentována koncovým uživatelům (osoba, která přijímá FM-slужby) nebo osobám, které budou přijímat tyto služby,
- zvýšení trvalé stability (provozní, ekonomické) používaného zařízení a budov zákazníka uplatněním principů preventivní a pravidelné údržby a zajištění tak dlouhodobé životnosti a užítosti používaného zařízení a budov.

3.2 Zákazníci

Mezi zákazníky společnosti NONCORE, a. s. patří subjekty státní správy, vlastníci průmyslových areálů, sportovních areálů i areálů historických, administrativních budov a moderních multifunkčních domů. Přehled zákazníků je zpracován na základě obsahové analýzy zdrojů ve společnosti. Byly vybrány subjekty s různou délkou využívání služeb, aby bylo zřejmé, že firma působí v rámci celé ČR a neustále rozšiřuje klientelu.

3.2.1 Eurovia CS, a. s.

Společnost Eurovia CS, a. s. patří k nejvýznamnějším stavebním firmám především v oblasti dopravně-inženýrského stavitelství. Výstavbu a rekonstrukce silničních a železničních staveb doplňuje v jejím širokém portfoliu také výstavba mostů, revitalizace památkových center a městských komunikací, budování sportovních areálů a čistíren odpadních vod.

Klient: Eurovia Services, s. r. o.

Objekt: Skladové a provozní areály společnosti

Ve správě: od 2006

Celková plocha: 39 areálů po celé ČR

Rozsah služeb: Technický facility management; revizní a kontrolní činnost.

3.2.2 Zámek Ctěnice

Zámecký a hospodářský areál vzniklý z původní středověké tvrze se skládá z pěti samostatných budov a zámeckého parku. První zmínka o zámku pochází z roku 1372. Jádrem

bylo postupně podle požadavků doby upravováno do renesanční a později i barokní podoby. Náročná rekonstrukce všech objektů v areálu, včetně parku, byla dokončena v roce 2008. Celý areál je památkově chráněn.

Klient: Pražská Informační Služba
Objekt: Zámecký areál
Ve správě: 2011 - 2012
Celková plocha: 5700 m² zastavěné plochy
Rozsah služeb: Technický facility management; revizní a kontrolní činnost; ostraha; dokument management a archivace.

3.2.3 Integrované Bezpečnostní Centrum

Budova Integrovaného bezpečnostního centra (IBC) bylo uvedeno do provozu začátkem roku 2011. Zrod myšlenek na spolupráci záchranných složek při řešení mimořádných událostí na území města Ostravy sahá až do devadesátých let minulého století. Provoz a správa budovy s danou povahou vyžaduje speciální přístup ke kritickým situacím. Veškeré funkce objektu musí být zachovány po odpojení od energetických sítí minimálně po dobu 72 hodin. Vnitřní členění objektu je řešeno tak, aby na jedné straně byla umožněna funkční samostatnost jednotlivých provozních celků a na straně druhé byla ve stanovených případech možná víceúčelovost prostor, zejména společné využití technologického a sociálního zázemí.

Klient: Hasičský Záchranný Sbor Moravskoslezského Kraje
Objekt: Multifunkční objekt, který slouží jako řídicí a koordinační centrum záchranného systému a krizových orgánů Moravskoslezského kraje
Ve správě: od 2011
Celková plocha: 1580 m²
Rozsah služeb: Technický facility management; revizní a kontrolní činnost; úklid; bezpečnostní management; požární ochrana; přístupové, ozvučovací a kamerové systémy; dokument management a archivace.

3.2.4 Hala Dubina

Krytá sportovní hala určená především mladým sportovcům, která nabízí moderní prostředí pro trávení volného času.

Klient: Statutární město Ostrava

Objekt: Sportovní víceúčelové centrum
Ve správě: 2012 - 2013
Celková plocha: 4000 m²
Rozsah služeb: Komplexní zabezpečení provozu; správa, údržba a provoz technologií;
řízení pronájmů; organizace a příprava sportovišť; administrativní
činnost; on-line rezervační služby; úklidové a recepční služby.

3.2.5 Baťův mrakodrap (budova č. 21)

Budovu nechal postavit Jan Antonín Baťa ve Zlíně podle návrhu architekta Vladimíra Karfíka v letech 1936 - 1938 jako sídlo obuvnické firmy Baťa. Mrakodrap má 17 pater a výšku 77,5 metrů. V době vzniku se jednalo o druhou nejvyšší budovu v Evropě.

V současné době slouží jako sídlo Krajského úřadu Zlínského kraje, finančního úřadu, ve spodních patrech je restaurace a výstavní prostory, na terase v posledním patře je kavárna a vyhlídková terasa.

Klient: Zlínský kraj
Objekt: Administrativní budova
Ve správě: od 2/2012
Celková plocha: 24 000 m²
Rozsah služeb: Správa, údržba vyhrazených technických zařízení; provoz a řízení TZB;
energetický management; úklidové služby; revizní činnost.

3.2.6 SmVak

Administrativní budova na adrese 28. října 169 Mariánské hory, Ostrava prošla kompletní rekonstrukcí v roce 2012. Budova slouží jako sídlo společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s.

Klient: Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s.
Objekt: Administrativní budova
Ve správě: od 11/2012
Celková plocha: 5102 m²
Rozsah služeb: Management facility management služeb; pronájem a řízení
obsazenosti; správa a údržba budovy; energetický management;
provozní údržba technické infrastruktury; úklid; BOZP; bezpečnostní

management; přístupové, ozvučovací a kamerové systémy; sekretářské a recepční služby; revizní a kontrolní činnost; dokument management a archivace, projekt management.

3.2.7 Baťův institut (budovy č. 14 a 15)

Bývalé poválečné tovární stavby byly Zlínským krajem zrekonstruovány na Baťův institut. Budovy byly citlivě opraveny dle návrhu Juraje Sonlajtnera a mezi objekty vzniknul nový prostor pro výstavní a kulturní účely - tzv. platforma. V budovách naleznete sídlo Krajské instituce knihovny, galerie a muzea jihovýchodní Moravy i Obuvnického muzea.

Klient: 14 a 15 Baťův institut

Objekt: Krajské kulturní a vzdělávací centrum

Ve správě: od 3/2013

Celková plocha: 21 000 m²

Rozsah služeb: Správa, údržba a provoz technologií; komplexní úklidové služby; služby ostrahy; odpadové hospodářství; revizní činnost; venkovní údržba; administrativní činnost; zajištění kulturních a společenských akcí.

3.2.8 Nová Karolína Park

Nová Karolína Park je situován uprostřed nově urbanizovaného území, které odděluje historické centrum Ostravy od jejích průmyslových oblastí.

Moderní kancelářské prostory se rozkládají na 23 000 metrech čtverečních v šesti nadzemních podlažích a dalších 4 000 m² tvoří obchodní plochy a restauračních zařízení. Mimo tyto prostory jsou zde i plochy s oddechovou a volnočasovou povahou.

Dostatečně dimenzované podzemní parkoviště a blízká přítomnost městské hromadné dopravy dělají z objektu velmi dobře dopravně dostupné pracoviště i místo k obchodním schůzkám.

Klient: PASSERINVEST GROUP, a. s.

Objekt: Administrativní komplex

Ve správě: od 2015

Celková plocha: 27 000 m²

Rozsah služeb: Správa, údržba a provoz technologií; komplexní úklidové služby; služby ostrahy a recepce; odpadové hospodářství; revizní a kontrolní

činnost, dokumentace; údržba zahrad; administrativní činnost;
energetický management; požární ochrana a prevence.

3.2.9 *Trimaran*

Kancelářské, konferenční a maloobchodní prostory o celkové ploše 18 230 m² se nachází v Praze 4 v renomované kancelářské čtvrti Pankrác. Mnoho tuzemských i mezinárodních společností zde založilo své sídlo kvůli čerpání výhod z přilehlého okolí, využití sousedství historického centra města a výhodnému dopravního spojení.

Klient: CITY EMPRIRA, a. s.

Objekt: Administrativní budova

Rozsah služeb: Správa, údržba a provoz technologií; komplexní úklidové služby; pronájem a řízení obsazenosti; služby ostrahy a recepce; odpadové hospodářství; revizní a kontrolní činnost; dokumentace; údržba zahrad; administrativní činnost; energetický management; požární ochrana a prevence.

3.2.10 *Varenská Office Center*

Varenská Office Center (dříve Dům vodohospodářů) je kancelářská budova na Varenské ulici v Ostravě. V patnácti nadzemních a dvou podzemních podlažích se nachází celkem 8 000 m² kancelářských ploch a 500 m² skladů a garáží. Budovu v roce 2007 zrekonstruovala společnost ECM Real Estate Investments.

Klient: OC Varenská Ostrava s.r.o.

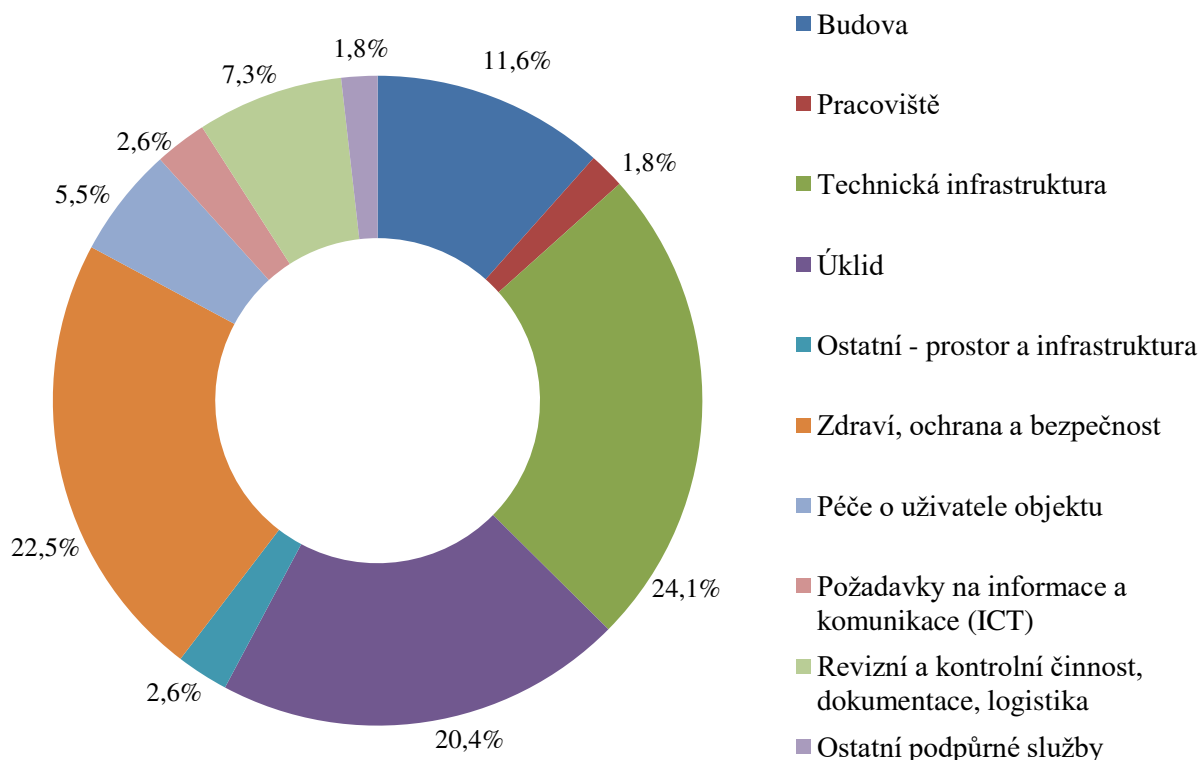
Objekt: Kancelářská budova

Rozsah služeb: Správa, údržba a provoz technologií; komplexní úklidové služby; pronájem a řízení obsazenosti; služby ostrahy a recepce; odpadové hospodářství; revizní a kontrolní činnost, dokumentace; administrativní činnost; energetický management; požární ochrana a prevence.

Jako hlavní zákazníky společnosti NONCORE, a. s. je možné označit především developerské společnosti a státní instituce. Ve většině případů se jedná o společnosti s větším množstvím nemovitého majetku, který je pro klienta obtížné spravovat nebo se tato správa neslučuje s klientovou hlavní činností podnikání. V případě správy kancelářských komplexů

je často součástí správy objektu také péče o nájemce, kterým je prostor pronajímán. Tito nájemci mají vždy své specifické požadavky, co se týče nároků na pracovní prostředí, např. dispoziční řešení kancelářské plochy, tzv. space management nebo nároky na vnitřní teplotu, vlhkost vzduchu aj.

Následující graf (Graf 3.1) znázorňuje poměrné zastoupení oblastí služeb, které společnost NONCORE, a. s. poskytuje v rámci všech projektů.



Graf 3.1: Procentuální zastoupení oblastí služeb (Vlastní zpracování)

Znázorněné oblasti služeb se dle vnitřního číselníku služeb společnosti NONCORE, a. s. dělí na skupiny služeb, které se dále dělí na jednotlivé služby. V grafu (Graf 3.1) je pro přehlednost znázorněno pouze prvotní členění. Z grafu je patrné, že mezi nejčastěji poskytované oblasti služeb patří technická infrastruktura, úklid a bezpečnost. Je tedy zřetelné, že společnost NONCORE, a. s. je podnik, který se zabývá facility managementem ve velmi komplexní formě (na rozdíl od mnoha jiných subjektů působících na trhu, které mluví o poskytování služeb facility managementu při zajišťování např. pouze úklidu nebo pouze ochrany). Společnost NONCORE, a. s. se předně zabývá poskytováním technicky orientovaných služeb. Z tohoto důvodu chybí v nabídce např. zajišťování cateringu.

3.3 Hodnocení služeb v podniku NONCORE, a. s.

Dobře zpracovaný projekt zajištění služeb vyčleněných pro outsourcing umožňuje přípravu kvalitních smluv. Ta se povětšinou uzavírá na dobu určitou a je v ní přesně definovaný předmět i kvalita poskytované služby. Ve smlouvě by se měly objevit minimálně prvky jako oboustranné vymezení povinností, pravomocí a specifikaci zodpovědných osob. Dále by smlouva měla obsahovat popis činností, včetně časových, kvalitativních a kvantitativních požadavků - procesní listy. Součástí by měl být také popis způsobu sledování kvality a její hodnocení pomocí KPI.

Při stanovení konkrétních smluvních vztahů je pro obě strany důležité optimální měření kvality a množství poskytovaných služeb. Východiskem pro stanovení KPI je důsledná analýza procesů, které musí být definované z hlediska času potřebného na vykonání daného procesu, nákladů spojených s výkonem, použitých technologií a personálních požadavků. Ve smlouvě by měla být uvedena i cena poskytovaných služeb.

3.3.1 Procesní list

Klíčovým faktorem pro stanovení kvality je přesné definování jednotlivých procesů týkajících se správy budovy včetně údržby. Tyto procesy jsou definované v procesních listech. Organizace v procesním listu stanoví předmět procesu, přesně specifikuje zařízení podléhající údržbě, požadovanou odbornou způsobilost na výkon prací, příslušné normy a předpisy včetně interních předpisů, požadované technické a technologické vybavení na výkon údržby, frekvenci provádění, podrobné popisy procesů pro jednotlivá zařízení (výsledné hodnoty měření), měrné jednotky pro měření výkonu a klíčové výkonnostní ukazatele, které slouží jak pro průběžnou kontrolu údržby zařízení, tak pro vyhodnocení její kvality.

Společnost NONCORE, a. s. pro přehled a výkon služeb u obsluhovaných objektů zpracovává tzv. rozpočtové listy areálů a plány preventivní údržby. Rozpočtový list areálu (RLA) a rozpočtový list služeb (RLS) je výčtem všech služeb prováděných na konkrétním objektu v rámci uzavřené smlouvy. Jde o dokument vázaný ke konkrétnímu areálu/objektu a smlouvě. V tomto rozpočtovém listu jsou vypsány jednotlivé služby týkající se daného areálu (objektu) a jejich parametry, kterými jsou měrné jednotky (hodiny, kusy, metry čtvereční, atd.), počet úkonů, periodicita a cena, stejně jako u plánů preventivní údržby (PPÚ),

kteří obsahují souhrn úkonů a činností potřebných z hlediska provozování vyhraněných technických zařízení a technické infrastruktury projektu s definovanou periodicitou. Procesní listy, rozpočtové listy i plány preventivní údržby se v průběhu času mění podle toho, jak se mění rozsah poskytovaných služeb u daného klienta.

3.3.2 *Service Level Agreement (SLA)*

Poskytování služby společností NONCORE, a. s. jsou hodnoceny průběžně na základě tzv. SLA (Service Level Agreement) smlouvy, která se sjednává mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem. Je to v podstatě smlouva o úrovni služeb, definuje jejich kvalitu. Jde o neoddelitelnou součást kmenových smluv. Příprava a návrh probíhá už v začátku, od tzv. proposal development fáze. Hodnocení tímto způsobem probíhá v podniku na měsíční bázi. Je proto důležité, aby měla SLA jasnou a jednoduchou strukturu. Dalším požadavkem na SLA je její úplnost a přesnost. Musí obsahovat opis všech parametrů služby a zodpovědnost za ni.

Úvodní část SLA obsahuje definici pojmů pro zamezení vzniku dvojsmyslných interpretací, dále se v ní uvádí základní definice předmětu SLA. Současně je potřeba ve smlouvě vymežit limitní parametry dodávané služby, které jsou ještě akceptovatelné. Garantované parametry by měly být přesně měřitelné. Je důležité volit parametry služby tak, aby byly reálně sledovatelné a vyhodnotitelné. Pro tyto účely by se měla definovat kritéria měření klíčové výkonnostní ukazatele (KPI) jednotlivých procesů a jejich výsledků.

KPI slouží na průběžnou kontrolu výkonu služby facility managementu. Ukazateli mohou být:

- fyzický důkaz o tom, že práce byla vykonána,
- přesnost a splnění časového plánu,
- kvalita odevzdané práce,
- přesné technické provedení,
- množství stížností od klientů/uživatelů,
- pozitivní ohlasy a návrhy,
- schopnost v dohodnutém termínu vykonat objednanou činnost, atd.

Příklad pro stanovení KPI při údržbě vytápěcích zařízení, kde je doporučená hodnotící stupnice KPI dána počtem poruchových stavů:

- 3 body - vytápěcí zařízení trvale bez poruchy. Hodnocení vyjadřuje stav, který vyžaduje organizace (klient) v rámci smlouvy o úrovni služeb (SLA).
- 2 body - v zimním období vytápěcí zařízení s výpadkem 1x, odstranění poruchy do 2 hodin. Organizace (klient) může navrhnout penalizaci, např. snížení fakturované sumy o 5 %.
- 1 bod - v zimním období vytápěcí zařízení s výpadkem 3x, odstranění poruchy do 2 hodin. Organizace (klient) může navrhnout penalizaci, např. snížení fakturované sumy o 10 %.
- 0 bodů - v zimním období trvalá odstávka. Dopady na organizaci (klienta) jsou takové, že ho opravňují okamžitě konat (může jít o opravu nebo změnu systému údržby, resp. výpověď - zrušení smlouvy s poskytovatelem, atd.)

Pro sledování a vyhodnocení kvality procesů je nutné stanovit výkonové ukazatele kvality - KPI. Procesní listy spolu s měřením úrovně kvality mají významnou úlohu v procesu zkvalitňování služeb.

3.3.3 Reporting

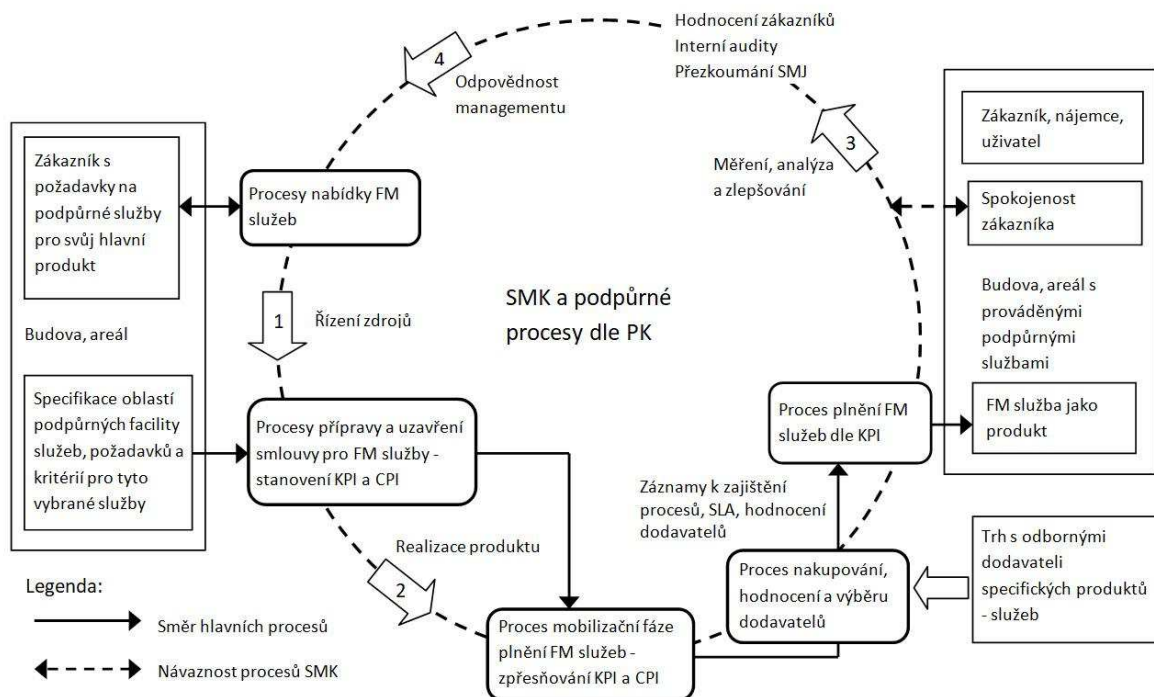
Neoddělitelnou součástí SLA je reporting, který upřesňuje rozsah a formu pravidelných reportů. Ty dokládají reálný výkon služeb. Na jejich základě je možné měřit a vyhodnocovat jednotlivé služby. Součástí SLA je stanovení formy reportů a jejich periodicitu. Objednavatel - klient dostává od poskytovatele služeb facility managementu souhrn zpráv a protokolů, které jasně dokládají plnění, resp. neplnění kvalitativních parametrů a jejich hodnot uvedených v SLA. SLA je smlouva se závaznou platností. Reporty se člení na denní - představují souhrn vzniklých technických problémů za 24 hodin s uvedením jejich řešení a zásahů vykonaných při jejich odstraňování, popř. návrh řešení vzniklé situace, týdenní - obsahují stručné shrnutí všech poskytnutých služeb a výkonů, oznámení, zda byly vzniklé problémy vyřešeny definitivně nebo provizorně a komplexní měsíční reporty, které představují úhrn denních a týdenních reportů. Měsíční reporty také obsahují fakturované částky za výkony, přehled nákladů spojených s poskytováním služeb podle smlouvy, přehled spotřeby energií spojených s provozem budovy a technickým zařízením v budově a seznam zaměstnanců s jejich docházkou ve sledovaném období včetně hodinových sazeb při nadpaušálních výkonech.

Na úrovni jednotlivých projektů FM služeb provádí projekt manažer průběžnou analýzu dat pro udržení kvality KPI formou pořizování SLA. Jedenkrát za rok osloví projekt manažer zákazníky svých projektů s hodnocením spokojenosti zákazníka, které předkládá představiteli systému managementu kvality (jmenovaný vedením) pro analýzu ve zprávě o přezkoumání. Stejný postup provádí projekt manažer při hodnocení dodavatelů (viz kap. 4.2 Analýza procesu nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů).

Pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu kvality zpracovává představitel systému managementu kvality podle podnětů ze všech oblastí činnosti společnosti a podnětů zaměstnanců a vedení společnosti revize systému managementu kvality. Tyto revize upravují a upřesňují činnost a chod společnosti tak, aby byly systém managementu kvality a tvorba produktu co nejpřesněji a nejefektivněji předepsány a popsány a systém managementu kvality tak tvořil účinnou a praktickou základnu pro stále zlepšující se standard produktu FM služeb.

3.4 Mapa procesů podniku NONCORE, a. s.

Následující obrázek (Obr. 3.1) ilustruje mapu procesů ve společnosti NONCORE, a. s., která byla vytvořena ve spolupráci s autorem této DP. Tučně zvýrazněné obdélníčky znázorňují jednotlivé procesy v celém systému managementu kvality.



Obr. 3.1 - Mapa procesů podniku NONCORE, a. s. (Interní materiály NONCORE, 2018)

Očíslované šipky v obrázku značí mezikroky spojující jednotlivé procesy.

Ad 1) Řízení zdrojů - tento krok zahrnuje řízení lidských zdrojů, vytvoření infrastruktury, školení a výcvik zaměstnanců a pracovníků, zajištění potřebných technologií (monitorovací a měřicí zařízení), stanovení pracovních funkcí a plánů školení pro zahájení procesu přípravy a uzavírání smluv pro FM služby.

Ad 2) Realizace produktu - v tomto kroku se plánuje průběh realizace služby, stanovují se požadavky a dochází k nákupu služeb. Dále zahrnuje řízení procesu přípravy a realizaci FM služby.

Ad 3) Měření, analýza a zlepšování - přichází po splnění FM služeb. Po každé zakázce se vyhodnocují naměřená data, probíhají analýzy a proces zlepšování.

Ad 4) Odpovědnost managementu - po vyhodnocení se upravuje politika kvality, upravují se cíle kvality a optimalizuje se organizační řád.

Následující podkapitoly stručně charakterizují základní parametry jednotlivých procesů znázorněných v Obr. 3.1.

3.4.1 Proces nabídky FM služeb

Procesem nabídky FM služeb je nazýván proces získání zakázky - projektu pro provozování podpůrných facility služeb, pokud možno v co nejkompexnější nabídce. V dnešní době je tento krok kritickým faktorem podnikání. Podnik bez zakázek není schopen pokrýt provozní náklady a je předurčen k zániku.

Odpovědným subjektem za tento proces je obchodní složka společnosti - v případě společnosti NONCORE, a. s. je tímto myšleno vedení společnosti a vedením určený pracovník pro výstupy procesu. Zákazníkem procesu je oslovený zákazník nebo poptávka přicházející z trhu (viz kap. 4.1 Analýza procesu nabídky FM služeb).

3.4.2 Proces přípravy a uzavření smlouvy FM služeb

Pokud se sejde nabídka s poptávkou přistupuje se k procesu přípravy a uzavření smlouvy. Předmětem tohoto procesu je vytvoření návrhu smlouvy, odsouhlasení v rámci vnitřního procesu schvalování smluv, předložení návrhu smlouvy zákazníkovi, a pokud bude souhlasit, dojde k jejímu podpisu. Odpovědnost za proces nese vedení společnosti a vedením určený pracovník pro výstupy procesu. V tomto kroku je i důležitá spolupráce s externím právním

posouzením. Cílem procesu je vytvoření oboustranně výhodného smluvního vztahu pro plnění FM služeb mezi společností a zákazníkem.

3.4.3 Proces mobilizační fáze plnění FM služeb

Po dojednání podmínek poskytovaných FM služeb přichází mobilizační fáze plnění. V této fázi se stanovují kritéria plněných služeb dle smluvního rozsahu (KPI). KPI jsou ukazatele výkonnosti nebo klíčové metriky pro měření výkonnosti. Určují se na základě cílů jednotlivých oblastí poskytovaných služeb. Součástí tohoto procesu je i definování zásadních (kritických) neshod či vad při plnění dané služby (CPI - Critical Performance Indicate). Odpovědnou osobou za tento proces je pro projekt nebo zakázku přidělený pracovník. Příjemcem výstupu je v tomto procesu zástupce zákazníka uvedený ve smlouvě.

3.4.4 Proces nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů

Během tohoto procesu probíhá výběr dodavatele pro plnění dílčích částí služeb z komplexu zajišťovaných FM služeb v rámci projektu. Tento výběr začíná tím, že projekt manažer nebo facility manažer předloží žádosti o nabídku, kde přenáší potřebná kritéria pro plnění služeb z projektu. Dodavatelem služeb může být právní subjekt (firma, společnost) nebo osoba, pomocí které je zajišťována provozní úroveň služeb projektu. Společnost NONCORE, a. s. k hodnocení dodavatelů využívá dotazníkového šetření, které provádí příslušný projekt manažer. Hodnotí se oblasti kritérií typu lidé, efektivita/výkon a cena. Na závěr se hodnoty zprůměrují a vyhodnotí podle stanovené hodnotící škály. Kritériem pro vstup do hodnocení může být např. minimální souhrnná roční částka, kterou dodavatelé na projektech inkasují.

Odpovědnost za výběr dodavatele nese facility manažer nebo projekt manažer (viz kap. 4.2 Analýza procesu nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů).

3.4.5 Proces plnění FM služeb

Čtvrtým základním procesem je samotné plnění FM služeb. Toto plnění probíhá dle stanovené smlouvy o dílo, která byla s daným dodavatelem uzavřena. Podle úrovně řízení je za plnění služby odpovědný facility manažer (pro strategickou a taktickou úroveň), projekt manažer (pro řídicí a provozní úroveň), technik služby nebo dodavatel služby (pro provozní

úroveň). Výstupem tohoto procesu jsou v prostoru a na zařízení splněné FM služby dle stanovených KPI v rozsahu předepsaném v provozní knize s kartami činností a periodicitě dle plánu preventivní údržby.

Pro každý z těchto procesů je ve společnosti NONCORE, a. s. vypracovaný dokument, který přesně charakterizuje jeho parametry. V tomto dokumentu jsou uvedeny veškeré informace o daném procesu. Jedná se o informace typu předmět, vlastník a zákazník procesu, dále cílový stav, vstupy a výstupy, související činnosti, výkonnostní parametry jako frekvence, časová náročnost, doba trvání, měsíční náklady a jiné.

V souladu s odpovědností a nutnou aktivitou je vedením podniku NONCORE, a. s. jmenován z řad zaměstnanců podniku představitel systému managementu kvality (SMK). Tato osoba dostává potřebné odpovědnosti, pravomoci a s ohledem na jiné povinnosti, které ve společnosti má, i dostatečný čas a pracovní prostor pro zajišťování dohledu nad procesy SMK a předkládání záznamů o přezkoumávání SMK. Po zvážení může ke vztahu k SMK zvolit i externí zdroj. Za přezkoumávání SMK má dle organizačního řádu odpovědnost vedení společnosti. Tuto akci provádí jednou ročně.

Z pěti výše uvedených základních procesů systému managementu kvality společnosti NONCORE, a. s. se dle monitoringu jeví jako kritický proces nabídky FM služeb a proces nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů. Zmíněné procesy jsou detailněji popsány a analyzovány v následující kapitole.

4 Analýza vybraných procesů v podniku poskytujícím služby facility managementu a spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami

Tato kapitola byla zpracována na základě sekundární analýzy, pozorování a rozhovorů s managementem podniku NONCORE, a. s.

V kapitole je provedena analýza některých procesů z výše uvedené mapy procesů podniku NONCORE, a. s. Dle monitoringu ve společnosti jsou zvolenými procesy k analýze proces nabídky FM služeb a proces nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů. Tento výběr procesů k deskripci a analýze však nesnižuje důležitost ostatních procesů v celkovém fungování společnosti.

Druhá část kapitoly se zabývá analýzou spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými společností NONCORE, a. s. V této části kapitoly jsou rozebrány některé projekty na jednotlivé oblasti poskytovaných služeb. Ze společného průniku těchto služeb bylo provedeno dotazníkové šetření, pomocí kterého zástupci majitelů objektů (property manažeři) hodnotili službu z hlediska kvality (naplnění požadavků na tuto službu) a důležitosti, kterou pro ně daná služba v rámci tohoto projektu má. Vyhodnocení dotazníkového šetření je provedeno metodou okno zákazníka (Demingovo okno).

4.1 Analýza procesu nabídky FM služeb

Prvním zvoleným procesem k analýze je proces nabídky FM služeb. Společnost NONCORE, a. s. patří dle struktury zákazníků mezi takové podniky, které nejen že získávají zakázky v soukromé sféře, účastní se taktéž výběrových řízení na zakázky veřejné. Proces získávání zakázek je tedy v tomto ohledu klíčový.

4.1.1 Základní parametry procesu

K základním parametrům procesů patří předmět procesu, přidělení zodpovědnosti a příjemce (zákazník) procesu. Předmětem procesu je v tomto případě získání zakázky - projektu pro provozování podpůrných facility služeb, pokud možno v co nejkomplexnější nabídce služeb. Při každé zakázce se společnost NONCORE, a. s. snaží poskytovat maximální

možný objem služeb nutných pro správu daného projektu, samozřejmě s ohledem na své možnosti a kapacity. Za tuto činnost je zodpovědná obchodní složka podniku, tzn. vedení společnosti a vedením určený pracovník pro výstupy procesu. Příjemcem procesu nabídky je oslovený zákazník nebo poptávka z trhu.

4.1.2 Okrajové parametry procesu

Mezi okrajové podmínky procesu patří cílový stav, vstupy, výstupy a související činnosti. Za cílový stav lze označit vyhotovení nabídky možného rozsahu plnění služeb v návaznosti na prezentovaný číselník služeb s popisem uvažovaného plnění. K nabídce je přikládán roční rozpočet služeb (rozpočtový list služeb - RLS) s uvažovanou periodou plnění. Nejvyšší možný stupeň splnění cíle tohoto procesu je přijetí nabídky a rozpočtového listu areálu zákazníkem pro návrh smlouvy.

Za vstupy potřebné k odstartování celého získávání zakázky je oslovení zákazníka a následné obchodní jednání, které je v režii vedení společnosti NONCORE, a. s. K dalšímu postupu je nutné, aby proběhla prohlídka objektu pro stanovení celkového objemu poskytovaných služeb a zdokumentování skutečného stavu objektu. Průzkum dokumentace se zaměřuje na oblasti (v pořadí podle důležitosti):

- vyhraněná technická zařízení (elektrická, plynová, zdvihací, požárně bezpečnostní),
- dokumentace z uvedení stavby do užívání (kolaudační rozhodnutí), které definuje schválený způsob a charakter užívání - může mít vliv na poskytování FM služeb v dané oblasti služeb,
- projektová dokumentace skutečného stavu (předepsané návody k použití, provozní řády, dokumentace provozních a stavebních souborů).

Výstupy procesu jsou zpracovaná nabídka a rozpočtový list služeb. Obojí je zpracováno pověřeným pracovníkem a následné schvalování provádí vedení společnosti NONCORE, a. s.

Pro lepší orientaci v problematice zpracování nabídky je nutné, aby zainteresované osoby sledovaly trendy v oblasti facility managementu, získávaly potřebné informace z daných oblastí služeb a měly zkušenosti z předchozích nabídek a realizací FM služeb obdobného charakteru.

4.1.3 Ostatní parametry procesu

Ostatní parametry se člení na odbornou způsobilost poskytovatele, normy a předpisy, interní normy a předpisy odběratele, technické a technologické vybavení, softwarové zabezpečení, datové položky a kontrolní orgány obou zúčastněných stran.

Odbornou způsobilostí poskytovatele jsou zde myšleny obchodní dovednosti, vystupování, znalost vnitřního členění číselníku služeb a znalost dané oblasti služeb zejména v oblasti zákonných a normativních požadavků.

Podle oblastí služeb se přihlíží k požadovaným normám a předpisům. Odkaz na tyto normy a předpisy je ve vnitřním číselníku služeb a ve standardizovaném popisu k těmto službám. Interními normami a předpisy odběratele je již zmíněný vnitřní číselník služeb a standardizovaný popis služeb, který je součástí šablony pro vytvoření nabídky. Vnitřní číselník služeb slouží k definování a kategorizaci prováděných služeb dle doporučení ČSN EN 15221-1 Facility management (toto definování stanoví rozsah plnění služeb a následně slouží pro mobilizační a realizační proces) - slouží i k identifikaci, které činnosti budou součástí paušální platby (měsíční), které činnosti a úkony se budou provádět v rámci přefakturace a které činnosti jsou v možném portfoliu plnění v dané oblasti služeb.

Technické a technologické vybavení se stanovuje podle potřeby. Nejčastěji potřebné jsou digitální fotoaparát, měřicí pomůcka, výpočetní technika, vybavení kanceláře a služební vozidlo.

Softwarovým zabezpečením pro tento proces jsou standardní nástroje MS Office - nástroj Word pro vytvoření nabídky, Excel pro rozpočtový list služeb (rozpočet), poštovní klient pro komunikaci a odesílání nabídek, popř. PDF Creator (nebo software s podobnými funkcemi) pro editaci dokumentů ve formátu pdf. Datové položky jsou tvořeny evidencí nabídek v adresáři pracovníka společnosti NONCORE, a. s., který byl touto činností pověřen.

Kontrolními orgány procesu jsou představitel vedení společnosti NONCORE, a. s. ze strany poskytovatele a zástupce poptávajícího zákazníka.

4.1.4 Výkonnostní parametry procesu

K výkonnostním parametrům se řadí frekvence, s jakou tento proces probíhá, časová náročnost, doba trvání, měsíční náklady a význam pro společnost. Z pohledu frekvence tohoto procesu lze říct, že se jedná o týdenní činnost. Pokud má podnik zájem získávat zakázky, musí být aktivní v jejich vyhledávání a komunikaci s nejen potenciálními novými, ale

i stávajícími klienty. Stávající klienti jsou v tomto případě lidé, které podnik o náplni a kvalitě svých služeb již přesvědčil a odpadá tak počáteční fáze nejistoty, kterou noví klienti prochází při pozorování činnosti svého nového obchodního partnera.

Časová náročnost procesu záleží především na aktivitě pro tuto činnost pověřené osoby a časové dostupnosti zástupců klienta. Prakticky jde o obchodní jednání - probíhá v řádu hodin, prohlídka objektu (s dojezdem na místo) a zpracování podkladů - v řádu pracovní den až týden (podle rozsahu) a zpracování nabídky a rozpočtového listu služeb (RLS) - v řádu pracovní týden (podle rozsahu). Celková doba trvání se tím pádem pohybuje v rozmezí týden až měsíc.

Proces je na stupnici důležitosti z hlediska společnosti hodnocen stupněm 1 - vysoká = nezajištění procesu ohrozí funkci celé společnosti.

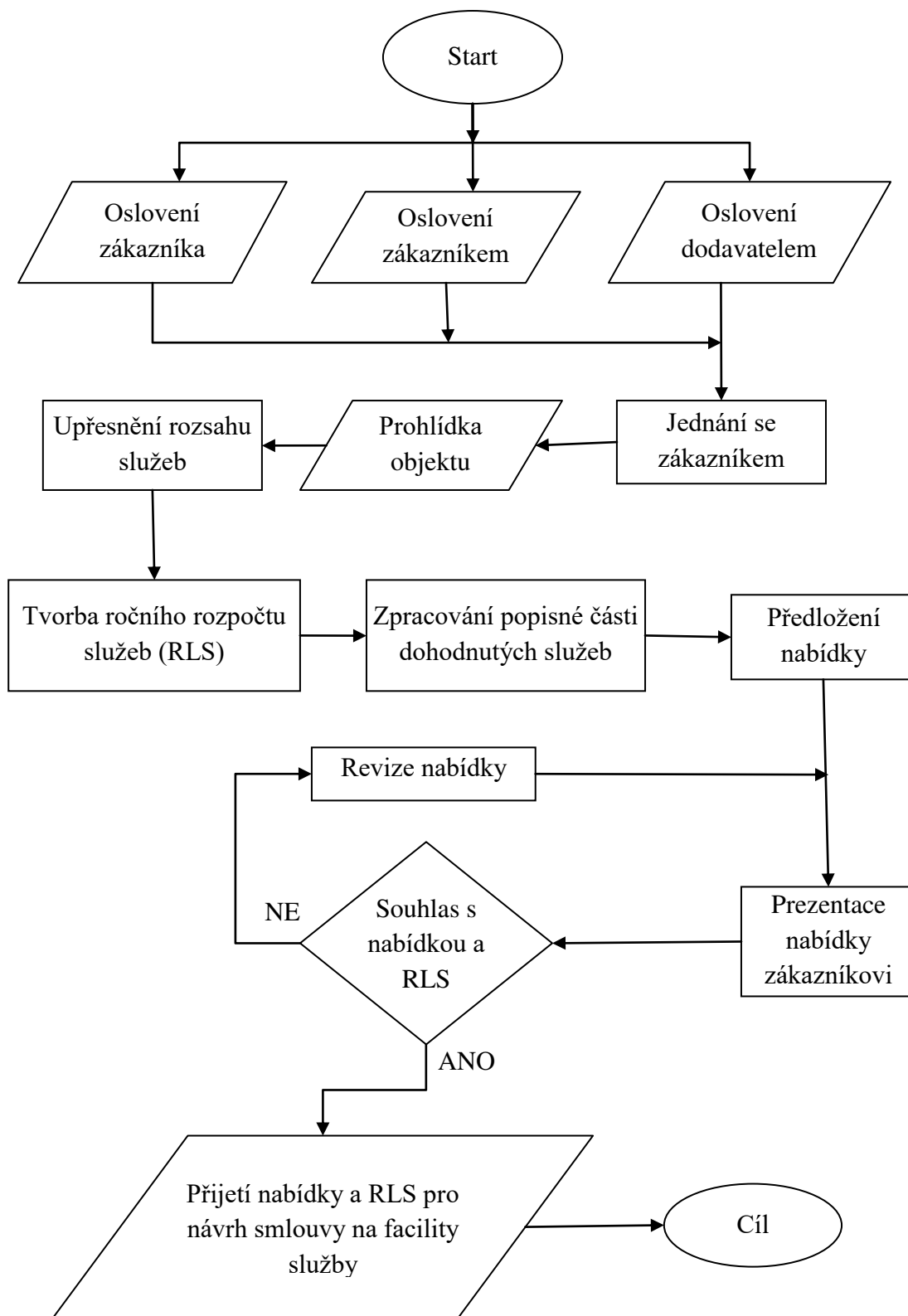
4.1.5 Měření výkonu a kvality

Měrnými jednotkami v tomto procesu jsou počet oslovených zákazníků v daném roce, objem vyhotovených nabídek a prosazení nabídky v plánované marži. Pro každou oblast jsou ve společnosti NONCORE, a. s. stanoveny roční KPI:

- počet oslovených zákazníků by měl být větší než 5,
- objem vyhotovených nabídek by měl přesahovat 10 mil. Kč,
- prosazení nabídek v plánované marži by se měl pohybovat nad 10 %.

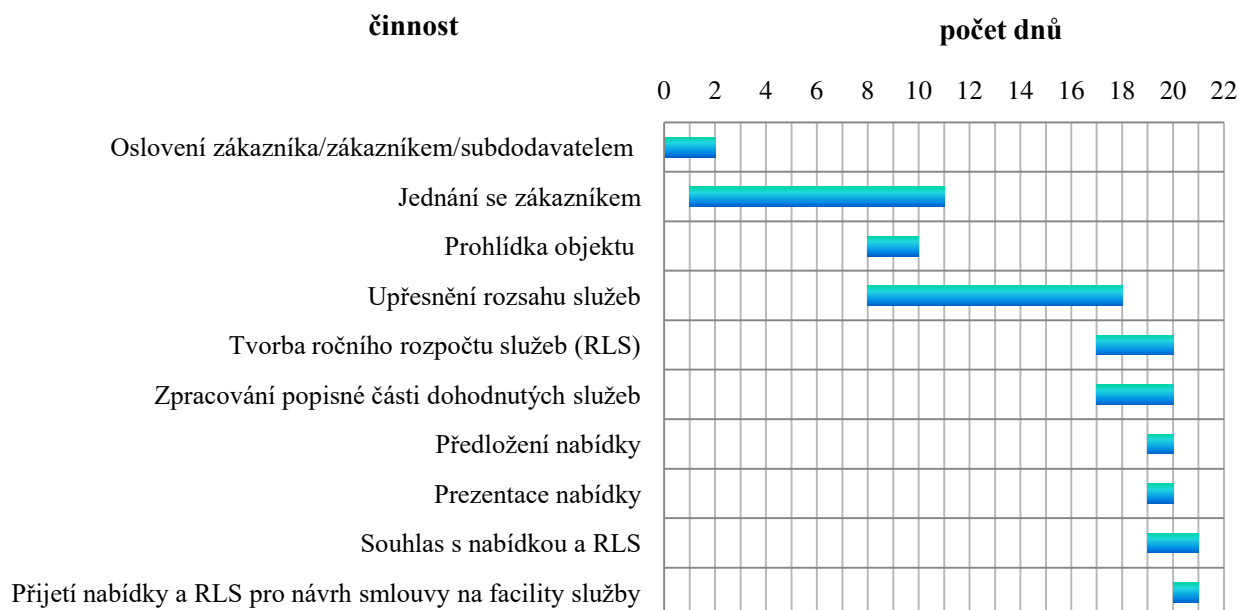
Pro měření KPI je vytvořena sledovací agenda a vyhodnocení se provádí v ročním přezkoumání systému managementu kvality.

Autor zpracoval následující vývojový diagram (Obr. 4.1) znázorňující kroky procesu nabídky FM služeb.



Obr. 4.1 - Vývojový diagram procesu nabídky FM služeb (Vlastní zpracování)

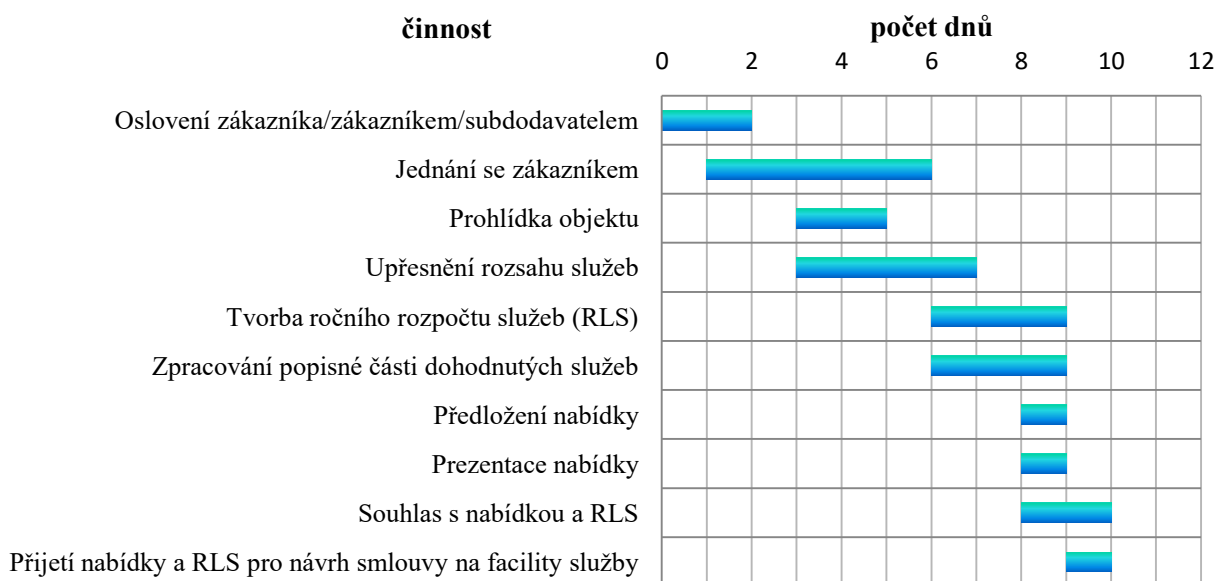
Časový rámeec jednotlivých kroků procesu je zachycen v následujícím Ganttově diagramu (Graf 4.1).



Graf 4.1 - Ganttův diagram procesu nabídky FM služeb (Vlastní zpracování)

Z diagramů je čitelné, že komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem hraje v procesu nabídky FM služeb velmi důležitou úlohu. Délky trvání jednotlivých činností byly konzultovány s managementem podniku NONCORE, a. s. Komunikace probíhá nejčastěji emailovou korespondencí nebo telefonními hovory.

Autor proto navrhuje změnit a zefektivnit způsob komunikace pomocí informačního systému pro řízení projektů. K tomuto účelu existuje mnoho online nástrojů pro komunikaci v pracovním týmu, které lze kombinovat s nástroji pro tvorbu cenových nabídek a koordinaci zakázek. Pokud by byl takový informační systém používán, mohl by být Ganttův diagram procesu nabídky FM služeb následující (Graf 4.2).



Graf 4.2 - Ganttův diagram procesu nabídky FM služeb po zavedení informačního systému (Vlastní zpracování)

Tento diagram je návrhem autora jako předloha pro optimální stav, který zohledňuje dobu trvání jednotlivých činností. Z porovnání obou diagramů vyplývá, že celková doba trvání procesu by se mohla při součinnosti všech stran v příslušném informačním systému zkrátit na polovinu původního času. Uvedená doba je uvažována v podmínkách běžného provozu - tedy po ukončení přípravné a zkušební fáze provozování informačního systému.

Velmi důležitou částí je u procesu získávání zakázky sestavování rozpočtu. Tento úkon zahrnuje zejména dojednávání a upřesňování konečné podoby poptávané služby. Vzhledem k tomu, že správa a údržba budov patří k nejčastěji prováděnému typu podpůrných činností, často se stává, že potenciální zákazník, který žádá o nabídku na konkrétní službu se nakonec rozhodne pro mnohem komplexnější formu spolupráce. Jedním z hlavních důvodů, proč k tomuto dochází, je často nedostatečné oddělení podpůrných činností od činnosti hlavní v zákaznickově podniku, na které klient přichází až při zahájení jednání o rozsahu poskytovaných služeb. Dalším z důvodů je také čerpání výhod ze spolupráce s pouze jedním dodavatelem pro vícero podpůrných činností. Proto se rozpočet poskytovaných služeb na daném projektu během procesu uzavírání smlouvy mnohokrát mění a upravuje.

Při přebírání již zaběhlých projektů pod správu společnosti NONCORE, a. s. se často stává, že společně s objektem přechází pod správu i personál, který daný projekt zná a již v minulosti zde tyto služby zajišťoval. Podle rozhovorů s těmito lidmi se posléze upravuje

rozsah poskytovaných služeb, protože ze své zkušenosti znají přebytky i nedostatky dosavadní správy.

Za určitých okolností může podnět k získání zakázky přijít i ze strany samotných subdodavatelů. Ze svých vlastních zakázek mají přehled, jaké činnosti je na kterém projektu potřeba zajišťovat, a pokud nejsou schopni pokrýt tyto zakázky sami, obrazejí se s nabídkami na společnost NONCORE, a. s..

Opačným případ nastává, když zákazník požaduje službu, kterou společnost NONCORE, a. s. nemá uvedenou ve svém číselníku služeb, podle kterého následně rozpočty pro projekty sestavuje, tudíž nemá stanovené standardizované postupy pro její plnění. Tyto případy nastávají jako projev individuálnosti jednotlivých projektů. V takové situaci se hledají možná řešení a technologie, jak požadavek zákazníka splnit - buď za pomoci vlastních kapacit společnosti NONCORE, a. s. nebo s využitím právě sítě subdodavatelů.

4.2 Analýza procesu nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů

Druhý analyzovaný proces byl zvolen z důvodu vstupování důležitých externích subjektů do výkonu služeb společnosti NONCORE, a. s. V rámci tohoto procesu je cílem výběr dodavatelů pro plnění dílčích částí služeb z komplexu zajišťovaných FM služeb na daném projektu. V celkovém pohledu na fungování podniku NONCORE, a. s. se jedná o místo vytváření kritického rozhraní informačních toků spojených s výkonem služby. Společnost NONCORE, a. s. je ve většině případů pouze zprostředkovatelem služeb - samotný výkon poskytované činnosti často není zaměstnanci společnosti NONCORE, a. s. přímo prováděn, ale především řízen, koordinován, kontrolován a dokumentován. Rozdělení oblastí, které daný proces definují je obdobné jako u procesu předchozího.

4.2.1 Základní parametry procesu

Předmětem procesu je zajištění dodavatelského plnění dílčích částí služeb z komplexu zajišťovaných FM služeb v rámci projektu. Dodavatelem služeb v tomto případě může být právní subjekt (firma, společnost) nebo osoba, pomocí které je zajišťována provozní úroveň služeb projektu. Zodpovědnost za bezproblémové fungování tohoto procesu má facility manažer nebo příslušný projekt manažer. Zákazníkem je společnost NONCORE, a. s., která

jako zprostředkovatel uzavírá s odbornými dodavateli smlouvu o dílo, kontroluje a eviduje jejich činnost.

4.2.2 Okrajové parametry procesu

Z popisu procesu je patrné, že cílový stav tohoto procesu je výběr odborných dodavatelů. Tito dodavatelé musí nabízet specializovaný produkt potřebný pro splnění části z komplexu poskytovaných služeb.

Vstupy tohoto procesu jsou návrhy smluv, které jsou vypracovány ze strany dodavatele a návrhy smluv na službu ze strany projekt manažera. Výsledným vstupem procesu je smlouva o dílo s těmito přílohami: rozpočtový list služeb (RLS), kritéria plnění služby (KPI), výčet kritických neshod a vad (CPI) a záznam o úrovni služby (SLA). Nabídka i smlouva o dílo mají formu elektronického dokumentu.

Výstupem procesu je žádost o nabídku (v podnikových dokumentech označována zkratkou ŽON), která je dílem projekt nebo facility manažera a projekt manažer je také osobou, která danou žádost schvaluje. Dalším výstupem je objednávka dodavateli, kterou skládá projekt manažer a předkládá ke schválení facility manažerovi. Objednávka je přípustnou formou pro služby s periodou, která je kvartální, půlroční, roční nebo se jedná o jednorázovou činnost či dodávku bez pravidelné periody - oprava, servis mimo plán preventivní údržby atp. Dále je přípustná pouze pro přiměřený finanční objem služeb. Výstupem je také hodnocení dodavatele, které provádí jednou ročně projekt manažer do předem sestaveného dotazníku. V dotazníku jsou otázky rozděleny dle kritérií typu lidé, efektivita/výkon a cena.

Pro pochopení souvislostí je uveden následující postup. Projekt manažer (nebo po dohodě facility manažer) formuluje a předkládá dodavatelům žádost o nabídku, kde přenáší potřebná kritéria pro plnění služeb z projektu. Po výběru dodavatele na základě jejich nabídek vyzve vybraného dodavatele na zaslání návrhu smlouvy nebo ho obešle standardizovaným smluvním návrhem společnosti. V případě zajištění dodavatele pomocí osob ve spolupráci s personálním oddělením předkládá projekt manažer (resp. facility manažer) návrh dohody o pracovní činnosti (DPČ) nebo dohody o provedení práce (DPP).

4.2.3 Ostatní parametry procesu

Odborná způsobilost poskytovatele je definována typem poskytované služby - součástí nabídky je i doklad nabízejícího, že splňuje požadovanou odbornost, povolení a schválení k danému oboru podnikání atd.

Co se týče interních norem a předpisů odběratele, standard zde tvoří žádost o nabídku (ŽON) s předepsaným členěním kapitol pro poptávku. Návrh smlouvy vybraného dodavatele uloží projekt manažer nebo facility manažer do elektronického souboru projektu. Následuje workflow schvalování smlouvy: Facility manažer provede revizi R1 doplněním referenčního čísla smlouvy v kontextu s číselnou řadou smluv v projektu a promítne do návrhu znění smlouvy o dílo projektu zásadní ukazatele - splatnost, sankce a dobu plnění. Dále tuto revizi postoupí projekt manažerovi pro doplnění KPI, CPI a podmínek zjištěných v mobilizační fázi služeb projektu. Pro doplnění dalších informací dokument pokračuje k vedení společnosti (revize R2 a R3). Po procesu schválení smlouvy následuje předložení poslední revize dodavateli. Dle jeho reakce probíhá další proces schválení smlouvy nebo přijetí, tisk, podpis a zaslání dodavateli. Od přijetí podepsané smlouvy dodavatelem vyřizuje uložení scanu smlouvy k projektu centrální administrativa.

Technickým a technologickým vybavením pro tento proces je především vybavení kanceláře, přidělená výpočetní technika, sdílená konektivita v rámci vybudované LAN, WAN a VPN a připojení k internetu pro vyhledávání informačních podkladů a dodavatelů.

Softwarové zabezpečení procesu tvoří sjednocená kompatibilní platforma pro sdílené úpravy souborů standardu Microsoft Office - Word a Excel na serveru společnosti NONCORE, a. s. Dále je nutné serverové vybavení s definicí přístupových práv pro vstup pracovníků do databáze. Nutností je také poštovní klient pro emailovou korespondenci. Datovou položkou je vedená souhrnná tabulka projektu a soupis uzavřených dodavatelských smluv.

Kontrolním orgánem poskytovatele služby je získaná kontaktní osoba dodavatele a jeho zástupci v návrhu smlouvy. Na straně odběratele jsou kontrolní orgány tvořeny projekt manažerem, facility manažerem a procesem schvalování smluv.

4.2.4 Výkonnostní parametry procesu

Frekvence procesu nakupování, hodnocení a výběr dodavatelů se odvíjí od počtu služeb, které je nutné zajistit dodavatelsky. Pro každého dodavatele se frekvence stanoví dle procesu revizí nabídek a následně dle procesu schvalování smlouvy o dílo.

Proces startuje paralelně s procesem nabídky a s vybraným dodavatelem končí buď s procesem přípravy a uzavření smlouvy nebo s koncem procesu mobilizační fáze - trvá tedy alespoň 3 měsíce.

Pokud není proveden předvýběr dodavatele v předchozích procesech nabídky FM služeb nebo přípravy a uzavření smlouvy je vhodné proces uzavřít minimálně s termínem, kdy končí proces mobilizace služeb na projekt, která trvá 3 měsíce.

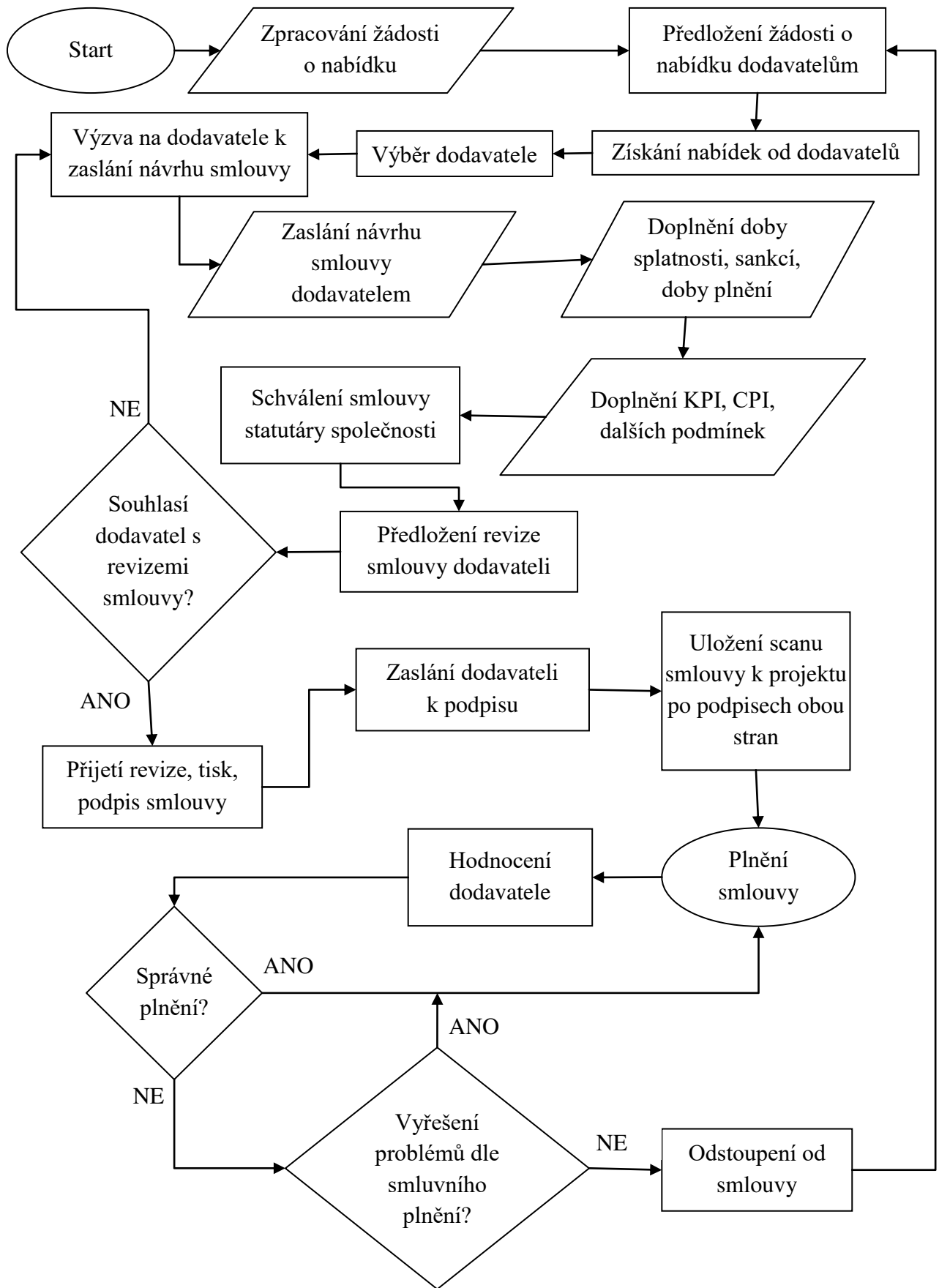
Měsíční náklady se odvíjí dle nákladové položky služby v RLA projektu na základě výběru dodavatele.

Důležitost procesů se měří z hlediska společnosti a z hlediska projektu. Z hlediska společnosti je důležitost na stupni 2 - střední = zkomplikuje jiné činnosti, z hlediska projektu je důležitost na stupni 1 - vysoká = nezajištění procesu ohrozí funkci celého projektu.

4.2.5 Měření výkonu a kvality

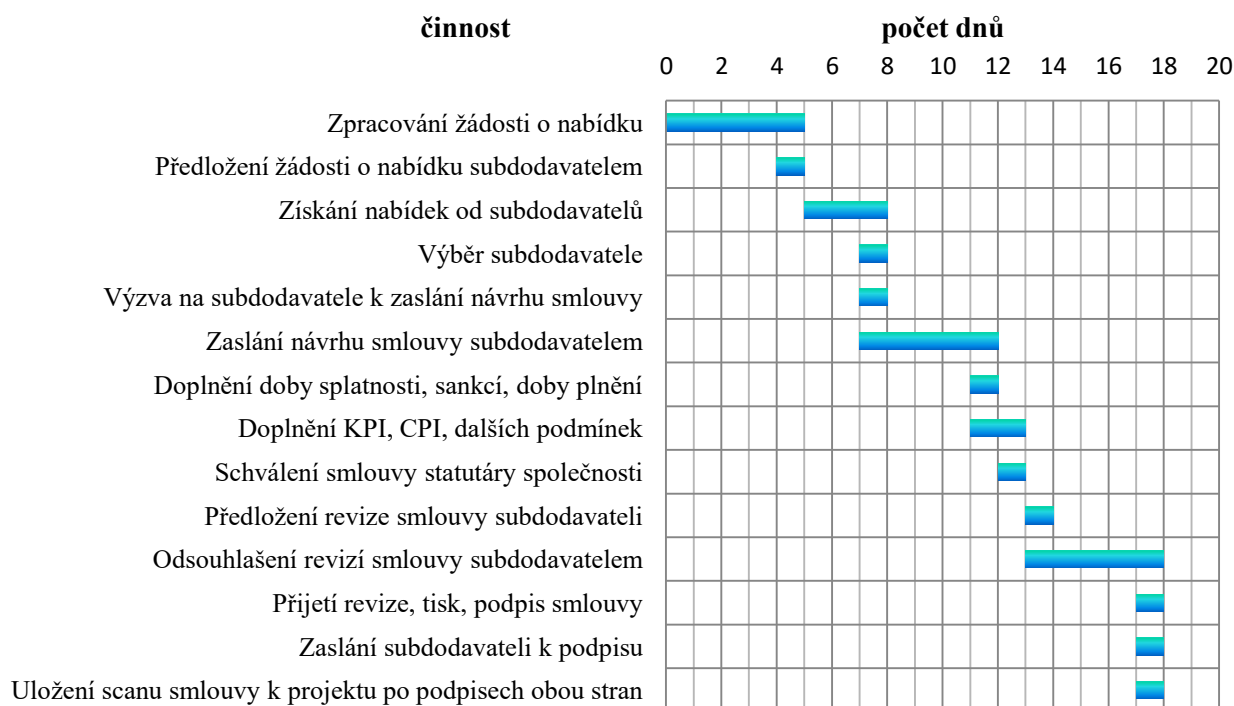
Měření výkonu a kvality probíhá jednou ročně projekt manažery. Mohou být stanoveny filtrační podmínky pro hodnocení (např. finanční objem dodávek za rok). Měrné jednotky a KPI jsou uvedeny v záznamu hodnocení. U KPI je součástí hodnocení i stanovení celkového průměru, který určuje postavení dodavatele pro další využití (konfrontace průměru se stupnicí 1 - 5, kde 1 je nejlepší, 5 nejhorší).

Autor zpracoval následující vývojový diagram (Obr. 4.2), který znázorňuje jednotlivé kroky procesu nakupování, hodnocení a výběr dodavatelů.



Obr. 4.2 - Vývojový diagram procesu nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů (Vlastní zpracování)

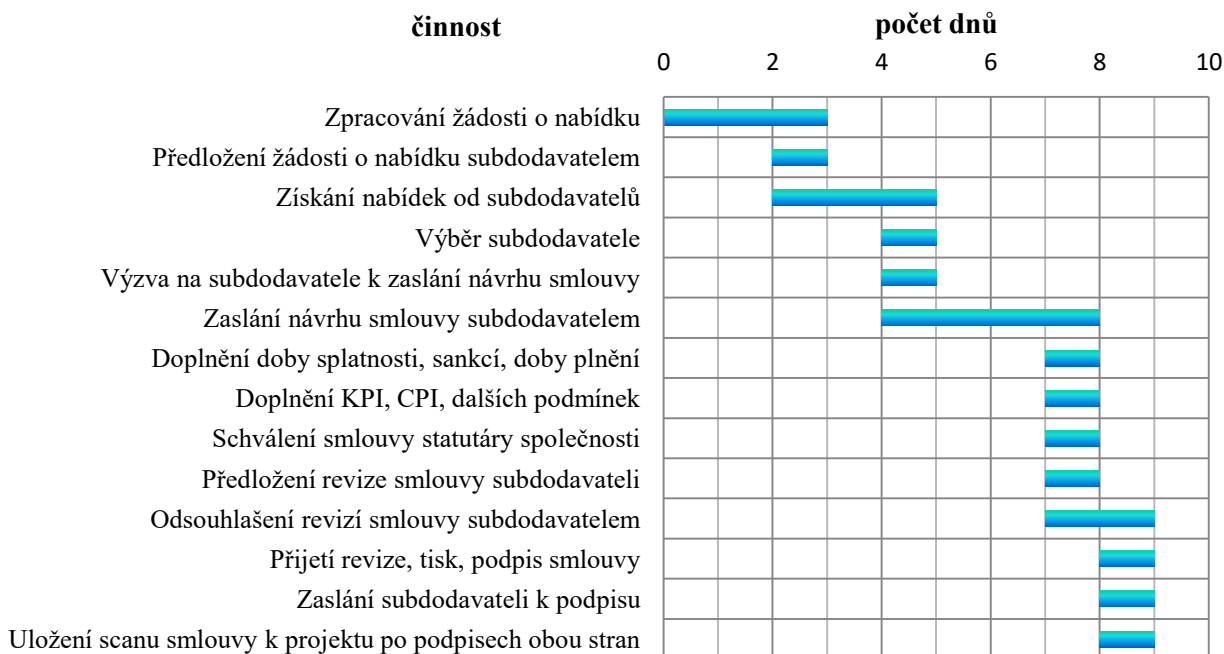
Ganttův diagram zachycuje dobu trvání a posloupnost jednotlivých kroků v procesu nakupování a výběru dodavatelů (Graf. 4.3).



Graf 4.3 - Ganttův diagram procesu nakupování a výběru dodavatelů (Vlastní zpracování)

V rámci společnosti NONCORE, a. s. je proces nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů klíčový. Společnost sice disponuje pro každý projekt vyčleněným týmem techniků, kteří zajišťují základní údržbu technické infrastruktury na provozní úrovni, není však ze své podstaty schopna zajistit veškeré úkony vlastními silami. Zvláště se jedná o údržbu a servis technické infrastruktury v garančních lhůtách, speciální zařízení budov nebo služby netechnické povahy.

Pro zefektivnění tohoto procesu autor navrhuje stejně jako v minulém případě propojit komunikaci facility a projekt manažerů se subdodavatelem pomocí informačního systému. Po přihlédnutí k době trvání jednotlivých činností v tomto procesu by mohl být proces významně časově zkrácen a v Ganttově diagramu zaznamenán takto (Graf 4.4).



Graf 4.4 - Ganttův diagram procesu nakupování a výběru dodavatelů po zavedení informačního systému (Vlastní zpracování)

Tento diagram je návrhem autora, který zobrazuje ideální stav, k němuž by se měl podnik pro maximální zefektivnění tohoto procesu dopracovat.

U nejčastěji poskytovaných služeb, jako jsou ostraha objektů a úklid, spolupracuje v mnoha případech společnost NONCORE, a. s. se svými subdodavateli na více projektech najednou nebo je tato spolupráce povýšena až na celorepublikovou úroveň. Zavedení informačního systému pro sledování dohodnutých úkolů a pružnější komunikaci by mohlo přispět k výraznému urychlení dojednávání podmínek spolupráce na nových projektech a lepší synchronizaci dodavatele se subdodavateli na projektech stávajících.

4.3 Analýza spokojenosti zákazníků

Ve společnosti NONCORE, a. s. je zaveden systém managementu kvality dle normy ISO 9001, který nařizuje každoroční dotazování zákazníků na úroveň poskytovaných služeb. Dotazník společnosti NONCORE, a. s. dle ISO je koncipován jako roční zhodnocení zkušeností zástupců majitelů jednotlivých projektů. Cílem dotazníkového šetření je zkvalitňování poskytovaných služeb, vzájemných vztahů a řádného plnění smluvních požadavků. Dotazník je rozdělen na dvě části. První část zohledňuje kritéria typu „lidé a společnost NONCORE“ ve druhé části jsou dotazy na kvalitu služeb. Celkem má dotazník

deset otázek se čtyřstupňovým hodnocením a pro malý počet oslovených respondentů není anonymní.

4.3.1 Dotazníkové šetření

Hodnocení spokojenosti zákazníků v rámci diplomové práce bylo provedeno dotazníkovým šetřením na základě metodiky uvedené v kapitole 2.3 této diplomové práce. Otázky uvedené v dotazníku se však od dotazníku dle ISO výrazně liší. Dotazník diplomové práce (viz Příloha č. 8) byl vytvořen na základě četností služeb, které společnost NONCORE, a. s. na jednotlivých projektech zajišťuje. Informace pro skladbu dotazníku byly čerpány z celkem 12 projektů, které společnost NONCORE, a. s. obsluhuje po celé ČR. Celkem se hodnotitelé vyjadřovali k 9 oblastem služeb. Znění otázek bylo pro jednoznačnost upraveno ve spolupráci se zaměstnanci společnosti NONCORE, a. s. Hodnocení respondenty v dotazníku probíhalo ve dvou kategoriích. První kategorie zahrnovala naplnění požadavků zákazníka v poskytované oblasti služeb. Druhou kategorií pak byla důležitost, kterou zákazník dané oblasti přikládá. Hodnotící škála byla zvolena v rozmezí 1 až 4 pro obě kategorie. Stupnice pro hodnocení jednotlivých oblastí byla zvolena následující:

- stupnice naplnění požadavků:
 - 1 - nutné zlepšení (nejnižší hodnocení),
 - 4 - významně přesahuje očekávání (nejvyšší hodnocení),
- stupnice důležitosti:
 - 1 - nízká důležitost,
 - 4 - vysoká důležitost.

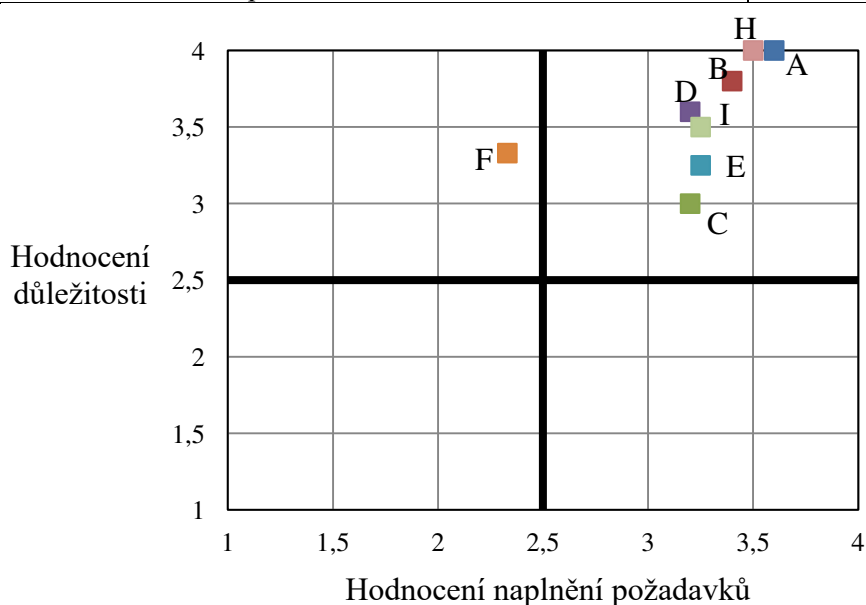
V rámci dotazníkového šetření bylo pomocí průvodního e-mailu (viz Příloha č. 7) společně s prohlášením o spolupráci na diplomové práci se společností NONCORE, a. s. (viz Příloha č. 10) osloveno celkem 9 zákazníků společnosti. Mezi oslovené patří zástupci vlastníků projektů nebo vlastníky pověřené osoby, které mají zodpovědnost za správu projektů a komunikaci se společností NONCORE, a. s. Návratnost vyplněných dotazníků činila 56% - na dotazník zareagovalo 5 osob. Odpovědi jsou v diplomové práci vyhodnoceny metodou okno zákazníka (viz podkap. 2.3.2 Metodika měření spokojenosti zákazníků).

Pro vyhodnocení zmíněnou metodou je nutné nejprve zjistit průměrné hodnoty odpovědí u jednotlivých oblastí služeb a tyto hodnoty následně vynést do grafu. Výpočet průměrných hodnot je uveden v příloze č. 9. Následující tabulka (Tab. 4.1) ukazuje, jaké průměrné

hodnocení dotazované oblasti služeb obdržely. Pro lepší orientaci je v tabulce každé oblasti služeb přiřazeno písmeno abecedy, které je shodné s označením umístění v grafu (viz Graf 4.5).

Tab. 4.1 - Průměrné hodnoty dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Dotazovaná oblast	Hodnocení naplnění požadavků	Hodnocení důležitosti
A) Spolupráce s facility (objektovým) manažerem pro plánování, průběh a kontrolu služeb	3,6	4
B) Úroveň provozních techniků (údržbářů), znalost údržby, schopnost vyřešit provozní záležitosti	3,4	3,8
C) Energetický management - zpracování podkladů pro vyúčtování energií a médií budovy, spolupráce při nákupu energií a médií	3,2	3
D) Provoz a údržba technické infrastruktury (TZB) - organizace pravidelné kontroly, udržování v bezvadném a funkčním stavu, spolupráce při opravách a vylepšeních	3,2	3,6
E) Řízení systémů pro provoz a údržbu budovy, provozování technické infrastruktury - využívání MaR budovy a lokálního nastavení pro udržení požadovaných parametrů vnitřního prostředí při zachování co největší ekonomičnosti provozu a spotřeby energií v budově	3,25	3,25
F) Organizace a úroveň plnění vnitřních úklidových služeb spolu s navazujícími oblastmi: dodávání a kvalita hygienického materiálu, vnější úklid (péče o zeleň, zimní úklid), vnější čištění fasád	2,33	3,33
G) Zajištění činností revizních techniků a osob odborně způsobilých pro zajištění požární bezpečnosti budovy a provozování vyhrazených technických zařízení (elektrická zařízení, plynová zařízení, tlakové nádoby, zdvihací zařízení - výtahy)	3,5	4
H) Bezpečnostní management - úroveň a kvalita provádění ostrahy a recepce budovy, zajištění sledování, využití a údržby přístupových a zabezpečovacích systémů budovy	3,5	4
I) Dokument management a archivace - úroveň záznamů služeb a jejich vedení, vedení a tvorba provozní dokumentace	3,25	3,5



Graf 4.5 - Vyhodnocení dotazníkového šetření metodou okno zákazníka (Vlastní zpracování)

Z grafického vyhodnocení je čitelné, že velká část poskytovaných oblastí služeb se nachází v prvním kvadrantu, dle Obr. 2.12 v kvadrantu s názvem „Zákazník to chce a dostává to“. Společnost NONCORE, a. s. tedy ve většině případů naplňuje až překonává očekávání svých klientů.

Nenaplnění očekávání však zůstává v oblasti úklidových služeb. Jak již bylo zmíněno výše, úklid je takovým typem služby, který je na první pohled viditelný a zhodnotitelný téměř kýmkoliv a pohled na kvalitu provedení může být velmi subjektivní. Proto se může stát, že to, co někdo považuje za čisté a uklizené, může být pro jiného nedostatečné a nevyhovující.

S tímto souvisejícím aspektem zmíněné oblasti služeb je, že společnost NONCORE, a. s. nezaměstnává pro zajišťování úklidu vlastní pracovníky, ale najímá dodavatelskou firmu. Dle rozhovoru s managementem společnosti NONCORE, a. s. vykonávají tyto služby na operativní úrovni často lidé s nižším nebo základním vzděláním. Zaměstnanci úklidových firem jsou obvykle najímáni z úřadu práce, což často znamená vysokou fluktuaci a problémy s nekvalitou. Pokud některý z klientů dlouhodobě hlásí problémy s nedodržováním požadované úrovně kvality a nepomáhají k nápravě výzvy ani sankce, je společnost NONCORE, a. s. nucena vypovědět smlouvu uzavřenou s touto úklidovou firmou a najmout firmu jinou. Z minulosti je známo, že lze jen velmi obtížně požadovat po klientovi zvýšení rozpočtu, který byl pro výkon těchto služeb mezi klientem a společností NONCORE, a. s. stanoven. Prvotně stanovená cena za služby tak tvoří limit, který není jednoduché překonat, a je proto nutné, aby nová firma zajišťovala požadovanou kvalitu za cenu stejnou. Toho je možné docílit pečlivým zhodnocením dostupných referencí vybrané úklidové firmy, z jejíž nabídky se podnik chystá vycházet při tvorbě nabídky pro klienta. Snažit se zaujmout neudržitelně nízkou cenou, která by měla být v budoucnu zvýšena rozhodně není vhodné zejména především z hlediska důvěryhodnosti společnosti.

Pro určování naplnění požadavků zákazníka s poskytovanou službou jsou součástí smluvního vztahu *monitorovány a znovu nastaveny parametry KPI*, které jsou průběžně sledovány a vyhodnocovány. Při zjišťování příčin nízkého hodnocení naplnění požadavků zákazníků v oblasti úklidu bylo zjištěno nedodržování těchto KPI na některých projektech, přičemž největší výskyt neshod se objevil na projektu SmVak. Stěžejní ukazatele KPI pro projekt SmVak jsou uvedeny v tabulce 4.2. Tyto KPI byly stanoveny na základě zkušeností z úklidové praxe v kombinaci se specifickými požadavky zákazníka. Jejich popis a sankce za neplnění jsou součástí smlouvy mezi dodavatelem a subdodavatelem úklidových služeb.

Tab. 4.2 - Stěžejní KPI pro úklid na projektu SmVak (Interní materiály NONCORE, 2018)

Specifikace výkonu úklidu	
Kancelářské prostory	
a) Denní práce	
KPI1	vyprázdnění a vyčištění a dodání nových sáčků do odpadkových košů, po 16. hodině
KPI2	stírání prachu a nečistot z povrchu pracovních desek stolů, parapetů, polic, interiérového zařízení, jejich mytí a leštění, po 16. hodině
KPI3	vytírání (stírání) podlah vlhkým hadrem, po 16. hodině
KPI4	vysávání podlahovin - koberců elektrickým vysavačem, po 16. hodině
b) Týdenní práce	
KPI5	mytí, leštění vitrín, prosklených ploch, zrcadel, vždy po 16. hodině (pátek)
c) 2x v měsíci	
KPI6	vysávání čalouněného nábytku, vždy k 1. a 15. dni po 16. hodině
d) Měsíční práce	
KPI7	ometání pavučin, po 16. hodině, vždy k 1. dni měsíce
KPI8	oboustranné mytí zárubní, dveří, vypínačů, vždy k 1. dni měsíce
Společné prostory	
a) Denní práce	
KPI9	vyprázdnění a vyčištění a dodání nových sáčků do odpadkových košů, vždy po 16. hodině
KPI10	čištění proskleného zábradlí vnitřního schodiště, v rámci ranní směny
KPI11	čištění skleněných ploch haly, zádveří, spol. prostor do 6:30 hod
KPI12	mytí a desinfekce soc. zařízení, zdravotnické, vyčištění desky okolo umyvadel, vyčištění sifonu v umyvadlech, vyčištění záchodových prkýnek (i zespod), kontrola čistoty obkladů!, vždy po 16. hodině
KPI13	mytí chodeb jednotlivých pater, vč. přilehlého schodiště, vždy po 16. hodině
KPI14	vysávání podlahovin - koberec, čalouněný nábytek, čistící zóna - elektrickým vysavačem, vždy po 16. hodině
KPI15	udržování čistoty v kabinách výtahů (mytí podlahy, leštění zrcadel) 2x denně - do 6:30 a dle potřeby
KPI16	mytí keramických obkladů, podlah a přísl. kuchyněk včetně mikrovlnek na chodbách, čistícím prostředkem, vždy po 16 hodině + dle potřeby na ranní směně (obvykle po 12:00 hod - po obědech)
KPI17	mytí prostoru před výtahy na jednotlivých patrech (vymezeno sloupy a schodištěm) a výtahové kabiny v rámci ranní směny v hodinových intervalech, hlavně v zimních měsících a dle potřeby
b) Týdenní práce	
KPI18	mytí keramických obkladů, podlah a přísl. kuchyněk včetně mikrovlnek na chodbách dezinfekčními prostředky vždy v pondělí po 16. hodině
c) 2x týdně	
KPI19	mytí chodeb suterénu, schodiště - vždy v pondělí a ve středu po 16. hodině
d) Měsíční práce	
KPI20	oboustranné mytí zárubní, dveří, vypínačů, vždy k 1. dni měsíce
KPI21	ometání pavučin po 16. hodině, vždy k 1. dni měsíce

Seznam stanovených KPI pokračuje oblastí Vstupní prostory, hala (KPI22 - KPI28), Sklady, archívy a nouzové schodiště (KPI29, KPI30), Chodby a prostory v 1.PP (KPI31, KPI 32) a Ranní směna (KPI33 - KPI36).

Při nedodržování těchto KPI vznikají CPI. Pokud se CPI objevují opakovaně, jsou pro subdodavatele služby stanoveny postihy, které mohou nabývat podoby pokut, personálních změn i odstoupení od smlouvy.

CPI definované pro uvedené KPI na projektu SmVak jsou zachyceny v tabulce 4.3.

Tab. 4.3 - Stanovené CPI pro projekt SmVak (Interní materiály NONCORE, 2018)

Specifikace CPI
Kancelářské prostory
<ul style="list-style-type: none"> • 3x neprovedeny KPI1, KPI2, KPI3, KPI4 v kalendářním měsíci
Společné prostory
<ul style="list-style-type: none"> • 3x neprovedeny KPI10, KPI11, KPI12, KPI16 v kalendářním měsíci • KPI20 viditelně neprovedeno k 7. dni v měsíc
Vstupní prostory, hala
<ul style="list-style-type: none"> • 3x neprovedeno KPI25, KPI26 v kalendářním měsíci

Při analýze nízkého hodnocení dotazované oblasti úklidu byly zjištěny následující nedostatky dodržování KPI:

- KPI1 - nevynesení koše v kancelářích dva dny po sobě (dodavatel služby byl hned první den upozorněn),
- KPI2 - opakované nestírání prachu a nečistot ze stolů v zasedacích místnostech, nevyleštěné jednacích stolečky v kancelářích a jednacích stoly v zasedacích místnostech,
- KPI3 - opakované nevytření podlah v zasedacích místnostech, skvrny na podlahách.

Dále z analýzy příčin špatného hodnocení vyplývá, že příslušných CPI bylo dosaženo tímto způsobem:

- CPI2 - opakované nestírání prachu a nečistot ze stolů v zasedacích místnostech, nevyleštěné jednacích stolečky v kancelářích a jednacích stoly v zasedacích místnostech,
- CPI3 - opakované nevytření podlah v zasedacích místnostech,
- CPI12 - nedostatečné uklízení a čištění WC prkýnek špinavé mísy.

Při monitoringu přímo v objektu bylo zjištěno, že odpolední směna po 16. hodině ponechává část úklidu v daných KPI na ranní směnu, pro kterou není možné tento objem práce stihnout. Ranní směna má vymezený čas na některé úkoly do 7.00, které musí být

splněny před příchodem zaměstnanců SmVak do zaměstnání a není schopna plnit nedodělky z předchozího dne.

Autor na základě analýzy navrhuje následující opatření pro sjednání nápravy:

- stanovení zodpovědné osoby za směnu,
- zavedení reportingu, forecastingu,
- doplnění personálu odpolední směny o jednoho člena.

Tato opatření jsou detailněji rozvedena v kapitole 5 Návrhy a doporučení na zlepšení.

Další, v hodnocení nejnižší postavené služby, jsou energetický management a řízení systémů pro provoz a údržbu budovy. Toto jsou oblasti služeb, které jsou vzájemně velmi propojeny. Na většině projektů je možné ovládat technickou infrastrukturu vzdáleně z jednoho místa, pomocí softwaru a výpočetní techniky, kterou má správa objektu k dispozici. Součástí těchto systémů je v některých případech i možnost vzdáleně realizovat odečítání energií pro následné rozúčtování mezi jednotlivé nájemníky. Kompatibilita a synchronizace všech komponent však někdy zůstává pro jejich velké množství nedoladěna a výstup takových zařízení může být nepoužitelný. Odečet energií je proto prováděn ručně a později manuálně přepisován do tabulek určených pro nájemce jako podklad k vyúčtování, což opět přispívá k nejednotnosti a neuspořádanosti výstupu. Stále se však jedná o oblasti služeb, které jsou z pohledů klientů hodnoceny nadprůměrně.

5 Návrhy a doporučení na zlepšení

Po provedení sekundární analýzy a pozorování v podniku, rozhovorů s managementem, analýzy vybraných procesů a spokojenosti zákazníků je závěrečná část diplomové práce věnována návrhům a doporučením na zlepšení, které by mohly být v podniku NONCORE, a. s. provedeny.

Opatření č. 1 - Zavedení informačního systému pro zefektivnění procesů

Po analýze procesů nabídky FM služeb a nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů dospěl autor k názoru, že by tyto procesy mohly z hlediska doby trvání probíhat efektivněji. Způsob, jakým spolu jednotlivé strany těchto procesů komunikují (většinou je používána emailová korespondence) je možné nahradit informačními systémy vytvořenými pro projektové řízení. Mezi používaný software patří například KARAT od firmy KARAT Software a.s., ABRA Gen (G4, G3) od společnosti ABRA Software a.s., nebo velkými firmami často používaný systém SAP od německé společnosti SAP SE. V podniku NONCORE, a. s. se dnes pro komunikaci a řízení úkolů používá běžný nástroj od Microsoft, Microsoft Outlook. Autor navrhuje změnit tento základní nástroj za poněkud hlubší formu projektového řízení, službu Projektově.CZ. Tato služba vznikla v roce 2015 jako produkt společnosti Projektově.CZ s.r.o. ve spolupráci s VŠB - Technickou univerzitou Ostrava. Službu v současnosti používá přes 1500 uživatelů ze 150 firem, mezi nimiž jsou i společnosti jako AXA Assistance nebo Fann Kosmetika. Výhodou oproti Microsoft Outlook je provázanost všech lidí v projektovém týmu, přehled vedoucích týmů o postupu v projektech a v plnění zadaných úkolů jednotlivými členy, včetně automatické kontroly nastaveného časového harmonogramu. Dalšími výhodami služby je tvorba myšlenkových map, podle kterých celý tým vidí, v jaké fázi projektu se nachází a propojení komunikace přímo ve službě s emailovou korespondencí i s připojenými soubory. Ve společnosti NONCORE, a. s. by tento nástroj zefektivnil výměnu informací mezi zaměstnanci na všech úrovních organizační struktury a komunikaci zaměstnanců se zákazníky a dodavateli při plnění jednotlivých úkolů.

Pokud by bylo toto opatření v podniku NONCORE, a. s. (30 zaměstnanců) zavedeno, činily by dle ceníku Projektově.CZ měsíční náklady 3 750 Kč, tedy 45 000 Kč ročně. Při růstu firmy je možné s dodatečnými náklady (100 - 130 Kč za uživatele, dle počtu uživatelů podle pravidla čím více, tím méně) zvýšit limit uživatelů. Externí zákazníci mají přístup pro

nahlížení do projektů a komentování prostřednictvím emailu zdarma. Součástí služby je i mobilní aplikace, vhodná například pro řízení techniků v čase projekt manažerovy nepřítomnosti. Konkrétní přínos zavedení informačního systému vidí autor ve zrychlení komunikace, což by při správné implementaci umožnilo u analyzovaných procesů zkrátit průběžnou dobu až o 50 %.

Z výsledků analýzy spokojenosti zákazníků je nutné se soustředit na výkon úklidových činností. Tato oblast se jeví z pohledu naplnění požadavků zákazníků jako nejvíce problematická. Největší odchylky od stanovených KPI byly zaznamenány na projektu SmVak. Autor navrhuje tři opatření, která by mohla vést ke zlepšení.

Opatření č. 2 - Stanovení zodpovědné osoby za směnu

Na každé směně bude určený pracovník, který bude zodpovědný za kvalitu vykonané práce, dodržování časového harmonogramu, hospodárné nakládání s chemikáliemi apod. Tento pracovník bude po každé směně kontrolovat bezchybnost a úplnost vykonané práce. Tímto krokem se zvýší vnitřní kontrola samotného výkonu a počet neshod, které proniknou až ke klientovi, se výrazně omezí. Výhodou tohoto opatření je nulové zvýšení nákladů pro dodavatele facility služeb (podnik NONCORE, a. s.) - subdodavatel (úklidová firma) se zavázal k plnění KPI ve smlouvě uzavřené s dodavatelem, tudíž nemůže požadovat zvýšení ceny.

Pokud by byla uvažována situace, kdyby byl dodavatel facility služeb přímo i vykonavatelem, náklady tohoto opatření by spočívaly ve zvýšení hrubé mzdy pověřeného pracovníka o cca 20 Kč/hod při 6 hodinovém pracovním úvazku. Výši ročních nákladů takového opatření je možné stanovit jako roční přírůstek superhrubé mzdy pracovníka úklidu. Orientační výpočet nákladů na toto opatření je následující:

- superhrubá mzda = hrubá mzda + zdravotní pojištění + sociální pojištění
- zvýšení odvodu zdravotního pojištění = 9 % z přírůstku = 20 Kč/hod x 0,09 = 1,8 Kč/hod
- zvýšení odvodu sociálního pojištění = 25 % z přírůstku = 20 Kč/hod x 0,25 = 5 Kč/hod
- přírůstek superhrubé hodinové mzdy = 20 Kč/hod + 1,8 Kč/hod + 5 Kč/hod = 26,8 Kč/hod

Pokud bude uvažováno 52 týdnů v roce po 5 pracovních dnech, pak:

- 52 týdnů x 5 dnů = 260 pracovních dnů z rok
- 260 pracovních dnů v roce x 6 hodinový úvazek = 1560 hodin za rok
- 1560 hodin za rok x 26,8 Kč/hod = 41 808 Kč/rok

Náklad na zvýšení mzdy pro vedoucího pracovníka úklidu o 20 Kč/hod je pro zaměstnavatele 41 808 Kč za rok. Pro zaměstnance znamená toto opatření o 2400 Kč měsíčně více.

Součástí tohoto opatření je tvorba checklistů, které by pověřený pracovník během kontroly provedené práce vyplňoval. Checklisty by se uschovávaly pro pozdější použití v případě např. stížností, reklamací, či sledování vývoje určitých jevů souvisejících s úklidovou praxí (chování materiálů při styku s vodou, vhodnost používání chemikálií apod.). Vedoucí úklidu by v tomto případě měl i zodpovědnost za vedení a archivaci vzniklé dokumentace.

Opatření č. 3 - Zavedení reportingu, forecastingu

Subdodavatel se s dodavatelem facility služeb dohodne na podobě a periodicitě reportů, forecastů, kterými bude subdodavatel informovat dodavatele o provedených a plánovaných úkonech, zjištěných problémech, návrzích a vývoji v jejich řešení. Dodavatel facility služeb bude mít díky tomuto opatření vždy přehled o situaci. Příslušný projekt manažer tak bude mít více možností, jak zabránit neshodám, které by se mohly dostat až k zákazníkovi a bude moci tyto neshody na taktické úrovni včas řešit. Navrhovaná periodicitu reportů a forecastů je každých 3 - 5 dnů, dle úrovně plnění stanovených KPI subdodavatelem. Při zjištění nových problémů bude povinností zvoleného zástupce subdodavatele neprodleně informovat projekt manažera, který s ním bude vzniklou situaci řešit. Účel tohoto opatření spočívá v zamezení vzniku nekvality a zabránění dlouhodobějšímu neřešení některých problémů, které by mohly přejít ve snížený standard z hlediska kvality nebo, při dlouhodobém přehlížení takových problémů, způsobit propuknutí více či méně vážné krize. Toto opatření by nebylo obtížné realizovat po zavedení služby Projektově.CZ, který byl navržen pro zefektivnění procesů analyzovaných v podkapitolách 4.1 a 4.2.

Opatření č. 4 - Doplnění personálu odpolední směny o jednoho člena

Tímto opatřením by mohlo být dosaženo lepšího poměru objemu pracovních úkolů, které má provádět odpolední směna, k počtu pracovníků, což znamená méně úkolů na pracovníka. Pro odpolední směnu by pak mělo být plnění stanovených úkolů v daném čase a požadované kvalitě schůdnější. V rámci plnění smlouvy je toto opatření pro dodavatele facility služeb bez

dalších dodatečných nákladů. Pokud by však dodavatel facility služeb zajišťoval úklid svými kapacitami, bude postup výpočtu nákladů následující:

Hrubá hodinová mzdová sazba na pracovníka úklidu: 80 Kč/hod

Denní pracovní úvazek pracovníka úklidu: 6 hod/denně 5 dnů v týdnu

Výpočet superhrubé hodinové mzdové sazby:

- superhrubá mzda = hrubá mzda + zdravotní pojištění + sociální pojištění,
- zdravotní pojištění = 9 % z hrubé mzdy = 80 Kč/hod x 0,09 = 7,2 Kč/hod,
- sociální pojištění = 25% z hrubé mzdy = 80 Kč/hod x 0,25 = 20 Kč/hod,
- superhrubá hodinová mzdová sazba =
80 Kč/hod + 7,2 Kč/hod + 20 Kč/hod = 107,2 Kč/hod.

Průměrná roční hrubá mzda:

- 52 týdnů v roce x 5 pracovních dnů v týdnu = 260 pracovních dnů v měsíci,
- Při 6 hodinovém pracovním úvazku činí měsíční počet odpracovaných hodin:
- 260 pracovních dnů v roce x 6 hodinový úvazek = 1560 hodin za rok,
- 1560 hodin za rok x 80 Kč/hod = 124 800 Kč/rok,

Pro zaměstnance úklidu činí roční hrubá mzda 124 800 Kč (10 400 Kč měsíčně).

Náklad pro zaměstnavatele včetně zdravotního a sociálního pojištění:

1560 odpracovaných hodin za rok x 107,2 Kč/hod = 167 232 Kč/rok

Pokud by bylo zavedeno uvedené nápravné opatření, tedy posílení personálu odpolední směny o jednoho nového pracovníka při 80 Kč hrubé mzdy za hodinu při zkráceném 6 hodinovém úvazku, musel by dodavatel úklidových služeb zaplatit na nákladech minimálně o 167 232 Kč ročně více.

Následující tabulka (Tab. 5.1) ukazuje srovnání třech opatření navržených k zlepšení spokojenosti zákazníků v oblasti úklidových služeb:

Tab. 5.1 - Přehled návrhů opatření ke zlepšení plnění požadavků zákazníků v oblasti úklidových služeb (Vlastní zpracování)

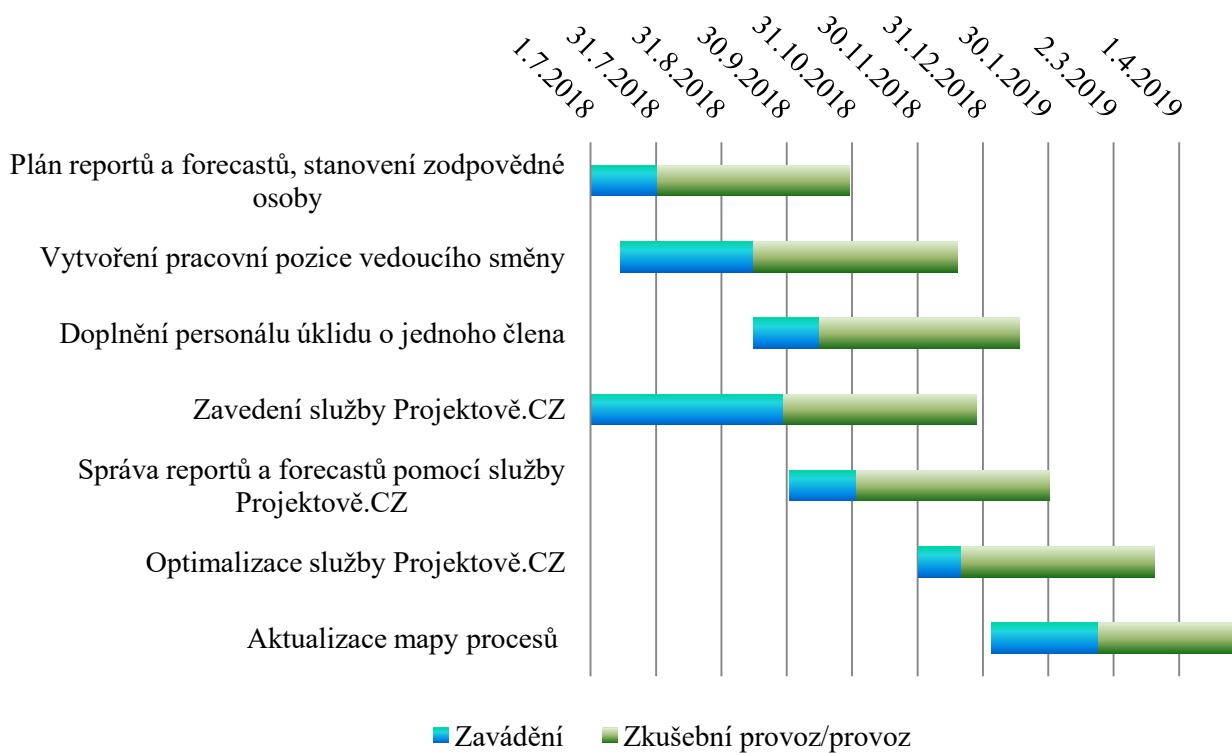
opatření	čas potřebný k realizaci	měsíční náklady	odhadovaný výsledný efekt
Stanovení zodpovědné osoby za směnu	2 měsíce	41 808 Kč/rok	80%
Zavedení reportingu, forecastingu	1 měsíc	45 000 Kč/rok	30%
Doplnění personálu odpolední směny o jednoho člena	3 měsíce	167 232 Kč/rok	90%

Predikce efektivity těchto opatření je dle rozhovorů s odborníkem na danou problematiku stanovena po adaptaci, tj. minimálně po 3 měsících od ukončení přípravné fáze a zkušebního provozu, dle stanovených KPI v rozsahu předepsaném v provozní knize a periodicitě dle plánu provádění.

Z časového hlediska autor doporučuje implementaci v těchto krocích:

1. do 1 měsíce zavést systém reportů a forecastů úklidových služeb na problematických projektech, současně s tímto krokem stanovit zodpovědnou osobu pro tvorbu a vedení těchto dokumentů,
2. do 2 měsíců vytvořit pracovní pozici vedoucího směny s příslušnou odpovědností a odpovídající mzdou,
3. do 3 měsíců v závislosti na efektivitu předchozího kroku navrhnout doplnění personálu odpolední směny úklidu o dalšího pracovníka,
4. do 3 měsíců zavést službu Projektově.CZ pro komunikaci mezi zaměstnanci na všech úrovních podniku NONCORE, a. s. a mezi zaměstnanci, zákazníky a dodavateli podniku na taktické úrovni,
5. do 4 měsíců proškolit vedoucího směny úklidu v rámci užívání služby Projektově.CZ a spravovat systém reportů a forecastů pomocí této služby,
6. koncem roku 2018 zkontrolovat vhodnost nastavení služby Projektově.CZ, konzultovat vhodnost nastavení s poskytovatelem služby Projektově.CZ a následně proškolit zaměstnance o případných změnách v užívání této služby,
7. v lednu 2019 po ustálení všech opatření zaktualizovat mapu procesů vzhledem k zavedeným inovativním postupům Projektově.CZ.

Pro přesné vymezení časové návaznosti navrhuje autor následující harmonogram implementace (Graf 5.1).



Graf 5.1 - Harmonogram implementace navrhovaných opatření (Vlastní zpracování)

Autor doporučuje provést po procesu zavedení jednotlivých kroků zpětnou kontrolu správné implementace těchto opatření. Po spuštění zkušebního provozu budou způsob provádění a efekty těchto opatření sledovány a reportovány v měsíčních SLA pro vedení podniku NONCORE, a. s. a to v horizontu alespoň 3 měsíců.

Bylo zjištěno, že zákazníci jsou spokojeni v 8 z 9 sledovaných údajů, proto je nutné zavést opatření navrhovaná autorem, aby stávající klienti podnik neopouštěli a podávali kladné reference. Správná implementace těchto opatření může dlouhodobě zvýšit konkurenceschopnost sledovaného podnikatelského subjektu.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit procesy a spokojenost zákazníků v podniku poskytujícím služby facility managementu, vytvořit návrhy na případná zlepšení a doporučení pro efektivnější fungování. Dílčím cílem bylo seznámit čtenáře s důležitostí facility managementu, problematikou podnikových procesů a metodikou zjišťování spokojenosti zákazníků.

V první části diplomové práce byla nejprve uvedena teoretická východiska pro facility management, podnikové procesy s facility managementem související a metodika měření a vyhodnocování spokojenosti zákazníků. Pro použití v praktické části zde byla rozebrána tvorba dotazníku pro dotazníkové šetření mezi zákazníky a rozbor metody okno zákazníka pro následné vyhodnocování.

Praktická část diplomové práce zahrnovala aplikaci teoretických poznatků na podnik NONCORE, a. s., který se zabývá poskytováním služeb facility managementu. V rámci praktické části byl představen podnik, oblasti služeb, které poskytuje a jeho zákazníci. Dále byla provedena deskripce procesů SMK. Vybrané procesy, konkrétně proces nabídka FM služeb a proces nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů byly podrobeny analýze. Z této analýzy jsou patrné velké časové prodlevy mezi jednotlivými kroky těchto procesů především z titulu nepružné komunikace mezi zainteresovanými stranami. Autor proto navrhuje zavedení informačního systému pro zefektivnění komunikace mezi jednotlivými složkami podniku i mezi podnikem a jeho zákazníky a dodavateli. Doporučená služba, Projektově.CZ, by mohla tuto komunikaci výrazně zefektivnit, při relativně nízké ceně také poskytuje mnoho užitečných nástrojů, které by mohly být pro výměnu a poskytování informací uvnitř podniku přínosné.

Pro zhodnocení spokojenosti zákazníků podniku NONCORE, a. s. bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo následně vyhodnoceno metodou okno zákazníka. Z výsledků této metody byly patrné nedostatky ve kvalitě provádění úklidových služeb. Při hlubším zkoumání byly zjištěny opakované problémy s nekvalitou na projektu SmVak. Po nelezení příčin těchto nedostatků autor navrhl opatření, která by měla vést ke zlepšení v oblasti kvality. Charakter těchto návrhů spočívá v posílení personálu, stanovení zodpovědnosti za kvalitu odvedené práce a tvorbu reportů a forecastů pro zachycení vývoje v této oblasti.

Na základě výsledků diplomové práce lze zhodnotit, že pro společnosti NONCORE, a. s. je klíčové udržování dobrých vztahů a vzájemné důvěry s externími subjekty, především pak

klienty, kteří mají potenciál rozšiřovat své portfolio nemovitostí, jejichž správou by mohl být podnik pověřen, a dodavateli, kteří jsou schopni kvalitní spolupráce na celorepublikové úrovni. Výsledky této diplomové práce budou předloženy podniku NONCORE, a. s.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

BASIL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové inovační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CLICK, Rick L. and Thomas N. DUENING. *Business process outsourcing: the competitive advantage*. Hoboken: Wiley, 2005. 241 s. ISBN 0-471-65577-5.

DAVENPORT, Thomas H. *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 s. ISBN 08-75843-66-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

HAMMER, Michael a James Champy. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Přeložil Leo VODÁČEK. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85607-73-X.

KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Stanislav JURNEČKA. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2 vyd. Přeložila Eva NEVRLÁ. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL. *TPM: Management a praktické zavádění*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000. 246 s. ISBN 80-90223-55-9.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Managementu Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA a J. TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesy řízení a modelování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SOMOROVÁ, Viera. *Facility management*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2014. 164 s. ISBN 978-80-7431-141-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.

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

b) Elektronické dokumenty

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 48 s. Třídící znak 010321.

ČSN EN 15221-1. *Facility management - Část 1: Termíny a definice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014. 20 s. Třídící znak 762101.

ČSN EN 15221-2. *Facility management - Část 2: Průvodce přípravou smluv o facility managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014. 80 s. Třídící znak 762101.

ČSN EN 15221-3. *Facility management* - Část 3: Návod na kvalitu ve facility managementu. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014. 52 s. Třídící znak 762101.

ČSN EN 15221-4. *Facility management* - Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014. 140 s. Třídící znak 762101.

ČSN EN 15221-5. *Facility management* - Část 5: Návod na procesy ve facility managementu. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014. 68 s. Třídící znak 762101.

ČSN EN 15221-6. *Facility management* - Část 6: Měření ploch a prostorů ve facility managementu. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014. 56 s. Třídící znak 762101.

ČSN EN 15221-7. *Facility management* - Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2015. 112 s. Třídící znak 762101.

CHVÁLOVÁ, Jindra. Minislovník ekonomických výrazů [online]. [14. 3. 2018]. Dostupné z: <http://osz.cmkos.cz/>

GERMAN FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. GEFMA: Definition Facility management [online]. GEFMA [14. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.gefma.de/definition.html>

INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. IFMA: Facility management [online]. IFMA [14. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.ifma.cz/index.php/facility-management/co-je-facility-management/166-facility-management>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Administrativní registr ekonomických subjektů: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [online]. 2018 [5. 3. 2018]. Dostupné z http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=29032628&jazyk=cz&xml=1

THE BRITISH INSTITUTE OF FACILITIES MANAGEMENT. BIFM: Facilities management introduction [online]. BIFM [14. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.bifm.org.uk/bifm/about/facilities/>

c) Podnikové dokumenty

Interní materiály podniku NONCORE, a. s.

Seznam zkratek

BCG	Boston Consulting Group
BMS	Building Management System - řídicí systémy budov/systém správy budov
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAFM	computer aided facility management
CIFM	computer integrated facility management
CPI	Critical Performance Indicator - zásadní, kritická neshoda či vada
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
EDI	systémy interní a externí komunikace
EIS	systémy pro podporu vrcholového vedení
ES	expertní systémy
FM	acility management
FMIS	facility management informační systém
IFMA	International Facility Management Association
IT	informační technologie/systémy
ICT	informační a komunikační technologie
KPI	Key Performance Indicator - klíčový výkonnostní ukazatel
LAN	Local Area Network - lokální/místní síť
MaR	měření a regulace
MSZ	měření spokojenosti zákazníků
PPÚ	plán preventivní údržby
RLA	rozpočtový list areálu
RLS	rozpočtový list služeb
SLA	Service Level Agreement - smlouva o úrovni služeb
SMBOZP	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
SMK	systém managementu kvality
TPS	systémy datových transakcí
TZB	technické zařízení budovy
VPN	Virtual Private Network - virtuální privátní síť
WAN	Wide Area Network - rozsáhlá síť
ŽON	žádost o nabídku

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 7. 2018

Alen Horová
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam obrázků

<i>Obr. 2.1 - Definice „3P“ (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 92)</i>	10
<i>Obr. 2.2 - Postavení facility manažera ve firmě (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 106)</i>	14
<i>Obr. 2.3 - Rozhodování typu dělej nebo nakup (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 2)</i>	16
<i>Obr. 2.4 - Přehled podnikových činností (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 15).....</i>	18
<i>Obr. 2.5 - Matice BCG (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).....</i>	20
<i>Obr. 2.6 - Analýza tržní pozice (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 23)</i>	22
<i>Obr. 2.7 - Pracovníci, procesy, prostředí (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 55).....</i>	25
<i>Obr. 2.8 - Procesy FM (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 56)</i>	26
<i>Obr. 2.9 - Porterův generický hodnotový řetězec (Porter, 1995)</i>	27
<i>Obr. 2.10 - Model spokojenosti zákazníka (Nenadál, 2008)</i>	34
<i>Obr. 2.11 - Kanův model spokojenosti zákazníka (Tomek, Vávrová, 2004; Nenadál, 2004) ..</i>	37
<i>Obr. 2.12 - Okno zákazníka (Demingovo okno) (Nenadál, 2004).....</i>	40
<i>Obr. 3.1 - Mapa procesů podniku NONCORE, a. s. (Interní materiály NONCORE, 2018)....</i>	54
<i>Obr. 4.1 - Vývojový diagram procesu nabídky FM služeb (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 4.2 - Vývojový diagram procesu nakupování, hodnocení a výběru dodavatelů (Vlastní zpracování).....</i>	69

Seznam tabulek

<i>Tab. 2.1- Základní pojmy (Vyskočil, Štrup, Pavlík, s. 95)</i>	11
<i>Tab. 2.2 - Principiální rozdíly mezi procesním managementem a facility managementem (Vyskočil, Štrup, Pavlík, 2007, s. 61)</i>	29
<i>Tab. 4.1 - Průměrné hodnoty dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 4.2 - Stěžejní KPI pro úklid na projektu SmVak (Interní materiály NONCORE, 2018) ..</i>	75
<i>Tab. 4.3 - Stanovené CPI pro projekt SmVak (Interní materiály NONCORE, 2018)</i>	76
<i>Tab. 5.1 - Přehled návrhů opatření ke zlepšení plnění požadavků zákazníků v oblasti úklidových služeb (Vlastní zpracování)</i>	81

Seznam grafů

<i>Graf 3.1: Procentuální zastoupení oblastí služeb (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Graf 4.1 - Ganttův diagram procesu nabídky FM služeb (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Graf 4.2 - Ganttův diagram procesu nabídky FM služeb po zavedení informačního systému (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Graf 4.3 - Ganttův diagram procesu nakupování a výběru dodavatelů (Vlastní zpracování)</i> .	70
<i>Graf 4.4 - Ganttův diagram procesu nakupování a výběru dodavatelů po zavedení informačního systému (Vlastní zpracování)</i>	71
<i>Graf 4.5 - Vyhodnocení dotazníkového šetření metodou okno zákazníka (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Graf 5.1 - Harmonogram implementace navrhovaných opatření (Vlastní zpracování)</i>	83

Seznam příloh

Příloha č. 1	Osnovy certifikačních zkoušek IFMA
Příloha č. 2	Kroky v rozhodování NAKUP - DĚLEJ
Příloha č. 3	Environmentální politika podniku NONCORE, a. s.
Příloha č. 4	Politika SMBOZP podniku NONCORE, a. s.
Příloha č. 5	Norma ČSN EN ISO 9001 „Systém managementu kvality - požadavky“
Příloha č. 6	Norma ČSN EN 15221 „Facility management“
Příloha č. 7	Dotazník
Příloha č. 8	Průvodní e-mail
Příloha č. 9	Prohlášení o spolupráci s NONCORE, a. s.
Příloha č. 10	Výpočet průměrných hodnot dotazníkového šetření

Příloha č. 1 - Osnovy certifikačních zkoušek IFMA

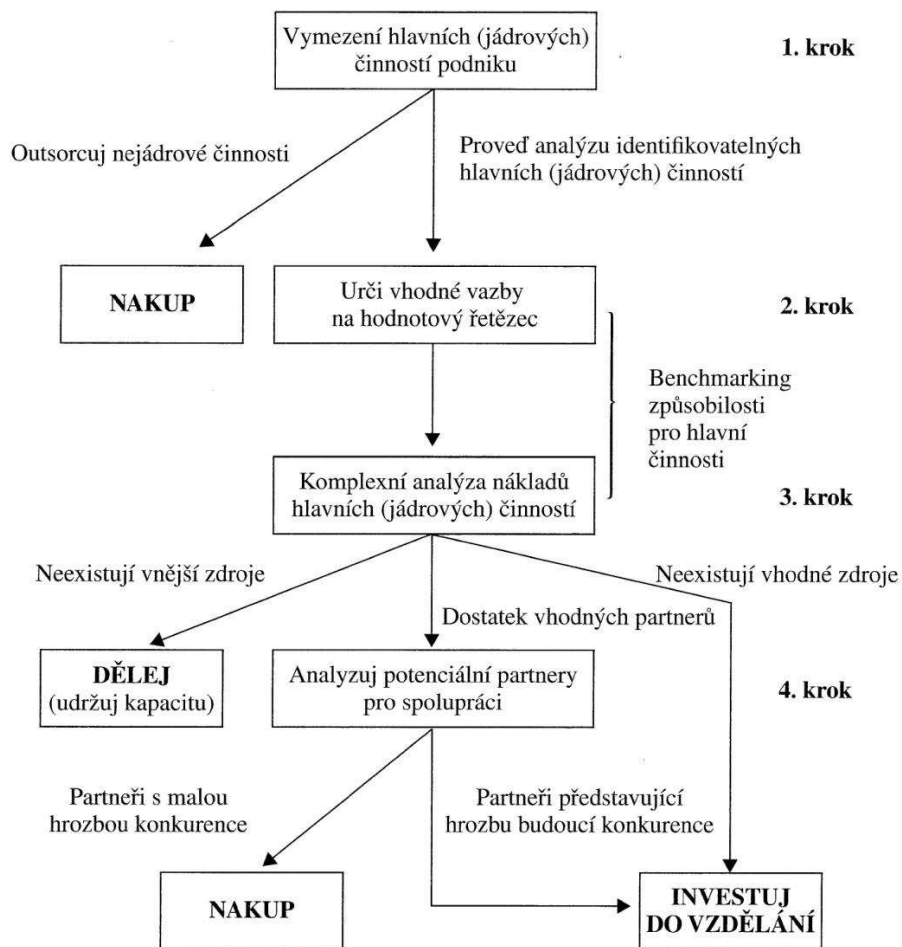
Následující tabulka uvádí osnovu certifikačních zkoušek facility manažerů podle asociace IFMA.

Tab. 0.1 - Osnova certifikačních zkoušek dle asociace IFMA (IFMA, 2018)

	FM procesy	Rozsah působnosti
1	Provoz a údržba	Dozor nad pořizováním, instalací, provozem, údržbou a odstraňováním technických systémů budov
		Management údržby konstrukčních prvků budovy a interiérů
		Dozor nad pořizováním, montáží, provozem, údržbou a odstraňováním nábytku a zařízení
		Dozor nad pořizováním, instalací, provozem, údržbou a odstraňováním terénních úprav a venkovních prvků
2	Nemovitosti	Příprava, řízení a implementace hlavního plánu správy nemovitosti
		Organizování a řízení správy nemovitého majetku
3	Lidské faktory a faktory prostředí	Rozvoj zavedení praktik na podporu a pro ochranu zdraví a bezpečnosti osob a věcí, pro kvalitu životního prostředí, pracovního prostředí a organizační efektivitu
		Organizace a řízení přípravy na nouzové postupy
4	Plánování a management projektu	Vytváření plánů zařízení
		Naplánování a řízení všech fází projektů
		Organizace a řízení plánování a navrhování projektů, projektování
		Organizace a řízení stavebních prací a stěhování
5	Funkce zařízení	Nadefinování a naplánování funkčnosti zařízení
		Vedení personálu, který má zařízení obsluhovat
		Řízení pořizování zařízení
		Organizace a řízení provozu zařízení (servisy)
6	Finance	Zajištění a řízení financování provozu (rozpočet a sledování ekonomiky provozu)
7	Řízení kvality a inovace	Řízení procesu posouzení kvality služeb a efektivity zařízení
		Řízení procesu benchmarkingu
		Řízení kontrolních procesů a jejich vyhodnocování (auditů)
		Podpora rozvoje FM služeb prostřednictvím inovací a zdokonalování zařízení a kvalitnějších služeb
8	Komunikace	Rozvoj efektivnější komunikace

Příloha č. 2 - Kroky v rozhodování NAKUP - DĚLEJ

Následující schéma uvádí jednotlivé kroky v rozhodování NAKUP - DĚLEJ.



Obr. 0.1 - Kroky v rozhodování NAKUP - DĚLEJ (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 16)

Příloha č. 3 - Environmentální politika podniku NONCORE, a. s.

Společnost NONCORE, a. s. si uvědomuje důležitost ochrany životního prostředí při provádění svých činností. Základem péče o životní prostředí je účinný řídicí systém - systém environmentálního managementu.

Pro ochranu životního prostředí se společnost zavazuje:

- dodržovat příslušné požadavky právních předpisů o ochraně životního prostředí a jiné požadavky chránící životní prostředí,
- vyvíjet maximální úsilí při prevenci v oblasti předcházení poškozování životního prostředí,
- neustále zdokonalovat procesy environmentálního řízení v souladu s nejnovějšími technickými a vědeckými poznatky, požadavky zákazníků a očekáváním veřejnosti,
- vzdělávat pracovníky na všech úrovních a prohlubovat jejich povědomí o ochraně životního prostředí,
- usilovat o minimalizaci negativních dopadů vlastních činností na životní prostředí,
- ke stanovení environmentálních cílů a cílových hodnot zaměřených na prevenci znečištění životního prostředí,
- vyžadovat od svých smluvních partnerů aktivní přístup k ochraně životního prostředí,
- komunikovat se zákazníky, správními úřady a dalšími zainteresovanými stranami o environmentální problematice. (Interní materiály NONCORE, 2018)

Příloha č. 4 - Politika SMBOZP podniku NONCORE, a. s.

SMBOZP je zkratka pro systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vedení společnosti NONCORE, a. s. vyhláší svou politiku bezpečnosti a ochrany zdraví v souladu se strategickými záměry a cíly společnosti, ve které se zavazuje dodržovat následující principy:

- systematicky vyhledávat rizika související s činností společnosti, zjišťovat jejich zdroje, příčiny a možné následky a stanovovat vhodná opatření pro jejich eliminaci nebo snížení míry rizika, se zaměřením zejména na prevenci vzniku úrazů a poškození zdraví,
- důsledně dodržovat povinnosti vyplývající z právních a ostatních předpisů a jiných požadavků ve vztahu k BOZP,
- uplatňovat bezpečné postupy práce, stroje a technická zařízení s vysokou mírou ochrany zaměstnanců, majetku společnosti a jiných zainteresovaných subjektů,
- zvyšovat povědomí spoluodpovědnosti zaměstnanců, založené na otevřené komunikaci v nediskriminujícím prostředí s jasně vymezenými pravidly, prostřednictvím neustálého vzdělávání, rozvoje kvalifikace a odborné způsobilosti,
- trvale zvyšovat úroveň BOZP a systému managementu BOZP s cílem zajistit bezpečné pracovní prostředí a kulturu práce,
- prosazovat dodržování zásad BOZP u našich smluvních partnerů a upřednostňovat smluvní partnery se stejnými cíli,
- otevřeně komunikovat se zaměstnanci, smluvními partnery, veřejností a orgány státní správy, se vzdělávacími a jinými institucemi ve vztahu k BOZP,
- zajišťovat odpovídající zdroje a vytvářet podmínky pro naplnění politiky BOZP.

(Interní materiály NONCORE, 2018)

Příloha č. 5 - Norma ČSN EN ISO 9001 „Systém managementu kvality - požadavky“

V normě ČSN EN ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001 pro posouzení zákazníků, plnění požadavků předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu kvality.

Předmětem podnikání a certifikace podniku NONCORE, a. s. je facility management (FM). V podniku je vytvořena příručka kvality dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001. Příručka kvality definuje procesy pro systém managementu kvality (dále v textu pod zkratkou SMK) a procesy pro tvorbu FM služeb s návazností na určení kritérií a metod pro zajištění funkčnosti a zlepšování těchto procesů.

Poskytování FM služeb je řízeno popsány procesy:

- proces nabídky,
- proces přípravy a uzavření smlouvy,
- proces mobilizační fáze,
- proces plnění.

V rámci celkového SMK je validace procesů poskytování služeb prováděna dle pro daný rok určených klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) v rámci zprávy o přezkoumání SMK.

V rámci daného projektu poskytování FM služeb zákazníkovi je prováděna validace procesu sledováním plnění k určeným KPI a CPI na průběžných záznamech SLA, které mohou obsahovat i následné další zpřesňování KPI a CPI pro potřeby následné validace. Standardem je měsíční validace (pokud smlouva nestanoví jinak).

Každý projekt poskytování služeb zákazníkovi je identifikován unikátním číslem, které je přiděleno dle příslušného dokumentu při zahájení realizace služeb pro jeho další sledování a vyhodnocování v informačních systémech společnosti.

Společnost při poskytování služeb primárně udržuje majetek zákazníka. Všechny aspekty jsou definovány ve smluvním vztahu, kde jsou vždy stanoveny povinnosti dodavatele pro zajištění ochrany majetku zákazníka.

Příloha č. 6 - Norma ČSN EN 15221 „Facility management“

Společnost NONCORE, a. s. se zabývá poskytováním velkého množství různých druhů a typů služeb. Procesy v podniku se řídí normou ČSN EN 15221 „Facility management“. V České republice vstoupilo v účinnost v roce 2014 prvních 6 dílů této normy, poslední sedmý díl v roce 2015. Členění normy ČSN EN 15221 „Facility management“ je následující:

- ČSN EN 15221-1 „Facility management - Část 1: Termíny a definice“
 - vymezuje oblast managementu, přibližuje základní pojmy a definice. Norma definuje tzv. „tvrdé služby“ (FM služby vztahující se k prostoru a infrastruktuře) a „měkké služby“ (FM služby vztahující se k lidem a organizacím).
- ČSN EN 15221-2 „Facility management - Část 2: Průvodce přípravou smluv o facility managementu“
 - cílem této části normy je poskytnout návod na přípravu FM smlouvy. Tato smlouva má v podstatě definovat vztah mezi společností požadující FM služby a společnostmi, které tyto služby poskytují.
- ČSN EN 15221-3 „Facility management - Část 3: Návod pro kvalitu ve facility managementu“
 - návod, jak dosáhnout/zajistit kvalitu ve facility managementu. Tato část zavádí pojem FM produkt. FM produktem se míní přesně vymezená a měřitelná FM služba.
- ČSN EN 15221-4 „Facility management - Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu“
 - ve čtvrté části jsou podrobněji specifikovány jednotlivé FM produkty, zařazeny do skupin a tyto specifikovány jak procesně, tak i nákladově.
- ČSN EN 15221-5 „Facility management - Část 5: Návod pro procesy ve facility managementu“
 - pátá část normy specifikuje procesní standardy.
- ČSN EN 15221-6 „Facility management - Část 6: Měření ploch a prostorů ve facility managementu“
 - šestá část popisuje standardy měření, zejména ploch a prostor.
- ČSN EN 15221-7 „Facility management - Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti“

- sedmá část obsahuje pokyny pro výkonnostní benchmarking.

Pro přehlednost je v podniku zpracován dle ČSN EN 15221-1 číselník služeb. Mezi nejčastěji poskytované služby patří služby ze skupin „plánování a projednávání/facility management“, „správa a údržba budov“, „energetický management“, „provoz a údržba technické infrastruktury“ a dalších. Tyto skupiny se dále člení do podskupin a u obsluhovaných objektů se liší dle specifických požadavků jednotlivých zákazníků.

Příloha č. 7 - Průvodní e-mail

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku pro zpracování diplomové práce. Dotazník si klade za cíl zjistit názor na úroveň služeb poskytovaných společnostmi NONCORE, a. s. Hodnocení se provádí ve dvou kategoriích, tj. naplnění Vašich požadavků v dané oblasti a důležitost, kterou této oblasti přiřazujete.

Předem děkuji za ochotu a Vaše odpovědi.

S pozdravem a přáním hezkého dne,

Bc. Aleš Horčíčka, student VŠB-TUO

Příloha č. 8 - Dotazník

Stupnice naplnění požadavků: 1 - nutné zlepšení (nejnižší)

4 - významně přesahuje očekávání (nejvyšší)

Stupnice důležitosti: 1 - nízká důležitost

4 - vysoká důležitost

Vybraný stupeň označte křížkem.

Oblast služeb	Naplnění požadavků				Důležitost				
	Stupeň	1	2	3	4	1	2	3	4
Spolupráce s facility (objektovým) manažerem pro plánování, průběh a kontrolu služeb		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úroveň provozních techniků (údržbářů), znalosti údržby, schopnost vyřešit provozní záležitosti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energetický management - zpracování podkladů pro vyúčtování energií a médií budovy, spolupráce při nákupu energií a médií		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provoz a údržba technické infrastruktury (TZB) - organizace pravidelné kontroly, udržování v bezvadném a funkčním stavu, spolupráce při opravách a vylepšeních		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení systémů pro provoz a údržbu budovy, provozování technické infrastruktury - využívání MaR budovy a lokálního nastavení pro udržení požadovaných parametrů vnitřního prostředí při zachování co největší ekonomičnosti provozu a spotřeby energií v budově		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace a úroveň plnění vnitřních úklidových služeb spolu s navazujícími oblastmi: dodávání a kvalita hygienického materiálu, vnější úklid (péče o zeleň, zimní úklid) vnější čištění fasád		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Oblast služeb	Stupeň	Naplnění požadavků				Důležitost			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Zajištění činností revizních techniků a osob odborně způsobilých pro zajištění požární bezpečnosti budov a provozování vyhrazených technických zařízení (elektrická zařízení, plynová zařízení, tlakové nádoby, zdvihací zařízení - výtahy)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpečnostní management - úroveň a kvalita provádění ostrahy a recepce budovy, zajištění sledování, využití a údržby přístupových a zabezpečovacích systémů budovy		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokument management a archivace - úroveň záznamů služeb a jejich vedení, vedení a tvorba provozní dokumentace		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokud daná oblast není plněna, prosím vyznačte.

Děkuji za spolupráci a Váš čas.

Příloha č. 9 - Výpočet průměrných hodnot dotazníkového šetření

Následující tabulka zachycuje hodnocení dotazníkového šetření jednotlivými respondenty. Rozdělené buňky ve sloupcích „Hodnocení naplnění požadavků“ a „Hodnocení důležitosti“ uvádí nejprve přiřazené body v jednotlivých dotaznících a jejich součet, poté průměrnou hodnotu, která je použita ve vyhodnocení metodou okno zákazníka. Pokud není u některé oblasti uvedeno pět číslic, znamená to, že společnost NONCORE, a. s. na příslušném projektu tuto oblast služeb nezajišťuje a proto ji respondent neohodnotil. Ve výpočtu průměrné hodnoty je toto zohledněno.

Dotazovaná oblast	Hodnocení naplnění požadavků	Hodnocení důležitosti
Spolupráce s facility (objektovým) manažerem pro plánování, průběh a kontrolu služeb	3+3+4+4+4=18	4+4+4+4+4=20
	3,6	4
Úroveň provozních techniků (údržbářů), znalost údržby, schopnost vyřešit provozní záležitosti	3+3+4+4+3=17	3+4+4+4+4=19
	3,4	3,8
Energetický management - zpracování podkladů pro vyúčtování energií a médií budovy, spolupráce při nákupu energií a médií	2+3+3+4+4=16	1+3+3+4+4=15
	3,2	3
Provoz a údržba technické infrastruktury (TZB) - organizace pravidelné kontroly, udržování v bezvadném a funkčním stavu, spolupráce při opravách a vylepšeních	3+2+3+4+4=16	3+4+3+4+4=18
	3,2	3,6
Řízení systémů pro provoz a údržbu budovy, provozování technické infrastruktury - využívání MaR budovy a lokálního nastavení pro udržení požadovaných parametrů vnitřního prostředí při zachování co největší ekonomičnosti provozu a spotřeby energií v budově	3+3+4+3=13	3+3+4+3=13
	3,25	3,25
Organizace a úroveň plnění vnitřních úklidových služeb spolu s navazujícími oblastmi: dodávání a kvalita hygienického materiálu, vnější úklid (péče o zeleň, zimní úklid) vnější čištění fasád	3+1+3=7	4+3+3=10
	2,33	3,33
Zajištění činností revizních techniků a osob odborně způsobilých pro zajištění požární bezpečnosti budova provozování vyhraněných technických zařízení (elektrická zařízení, plynová zařízení, tlakové nádoby, zdvihací zařízení - výtahy)	3+3+4+4=14	4+4+4+4=16
	3,5	4
Bezpečnostní management - úroveň a kvalita provádění ostrahy a recepce budovy, zajištění sledování, využití a údržby přístupových a zabezpečovacích systémů budovy	3+4=7	4+4=8
	3,5	4
Dokument management a archivace - úroveň záznamů služeb a jejich vedení, vedení a tvorba provozní dokumentace	3+3+3+4=13	4+3+3+4=14
	3,25	3,5

Příloha č. 10 - Prohlášení o spolupráci s NONCORE, a. s.

Prohlášení

Bc. Aleš Horčíčka
Podzámčí 250
517 73 Opočno

V Ostravě dne 27. 3. 2018

Věc: Souhlas k poskytování informací a kontaktů společností NONCORE, a. s.

Já, Aleš Horčíčka, bytem Podzámčí 250, Opočno, tímto prohlašuji, že diplomovou práci s názvem „Zhodnocení procesů a spokojenosti zákazníků v podniku poskytujícím služby facility managementu“ zpracovávám ve spolupráci se společností NONCORE, a. s., od které jsem získal potřebné informace a kontakty.

Horčíčka

.....
Bc. Aleš Horčíčka
Student VŠB - TUO



.....
Ing. Petr Tomeček
Zástupce společnosti
NONCORE, a. s.