

Projekt aplikace procesního řízení ve firmě

Uni reality, spol. s r. o., Zlín

**The project of application process management
in company Uni reality. Ltd.. Zlin**

Bc. Martin Daněk

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin DANĚK**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality, spol. s r. o., Zlín**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí společnosti Uni reality, spol. s r. o., definujte ideu a hypotézu projektového řešení.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality, spol. s r. o. s ohledem na současné podmínky v podniku.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu Uni reality, spol. s r. o.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
Dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 21. února 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt

Facility Management je v České republice nový obor, který si musí získat teprve respekt. Velmi často bývá zúženě považován pouze za systém pro správu budov. Facility Management je propracovaný systém metod, jak v organizacích zajistit podpůrné procesy a snižovat jejich režijní náklady. Posun paradigmat jednoznačně ukazuje na nutnost zavádění nových systémů řízení. Jako velmi perspektivní se jeví aplikace procesního modelu řízení firem. Cílem diplomové práce je vytvořit metodiku a systém postupových kroků s praktickými ukázkami pro plynulou aplikaci procesního řízení. Aplikaci procesního řízení je vhodné podpořit informačními systémy. Informační systémy jsou však pouze prostředek na podporu řízení dobře organizované společnosti, a proto od nich nelze očekávat, že vyřeší naše problémy.

Abstract

Facility Management is a new line of business in the Czech republic, which have to take respect only. Very often it is regarded as the system for building administration. Facility management is sophisticated system of methods, how in institutions assure supporting processes and pull down their general expenses. Shift of paradigms unambiguously point to necessary implementation of the new systems of management. It appears as a very perspective application of process management. The target of the master thesis is creating the methodology and the system of the sequential steps with practical demonstrations for fluent application process management. The application of process management is desirable with support by information systems. Information systems are only tools for support management of well organized companies, and that's why it can't be expected they solve our problems.

Děkuji všem pracovníkům firmy Uni reality, spol. s r. o., Zlín, kteří mi ochotně pomáhali při získávání potřebných informací. Jmenovitě děkuji panu Ing. Jiřímu Roškovi a panu Petru Popelkovi za mnoho praktických poznatků a názorů.

Osobně děkuji paní doc. Ing. Ludmile Hromkové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které pro mě byly velmi přínosné.

„Lídr změn považuje změnu za příležitost.“

Peter F. Drucker

OBSAH

ÚVOD	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	3
1 IDEJE, HYPOTÉZY A AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI APLIKACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	4
2 KONFRONTACE ZÁMĚRU IDEJE A HYPOTÉZY S DOSTUPNOU LITERATUROU SPOLU SE ZPRACOVANOU ANALÝZOU.....	5
2.1 FACILITY MANAGEMENT	5
2.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	7
2.3 ISO 9001:2000	12
II. ANALYTICKÁ ČÁST	14
3 FORMULACE DIAGNÓZY PROJEKTU	15
3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	15
3.2 SWOT ANALÝZA FIRMY	17
3.3 ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU.....	19
3.4 INFORMAČNÍ SYSTÉMY FIRMY	20
3.5 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY	26
3.5.1 Poslání, vize a strategie.....	26
3.5.2 Systém řízení.....	29
3.5.3 Nedostatky v systému řízení	33
4 SYNTÉZA POZNATKŮ.....	36
III. PROJEKTOVÁ ČÁST.....	38
5 PROJEKT APLIKACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	39
5.1 METODIKA POPISU FUNKCE ZAMĚSTNANCE FIRMY	40
5.2 DEFINOVÁNÍ PROCESNÍ MAPY	42
5.3 METODIKA POPISU PROCESŮ FIRMY	47
5.3.1 Proces prohlídky prostor	48
5.3.2 Proces smluvní vztahy	52
5.3.3 Proces monitoring technického stavu	56
5.4 POSTUPOVÉ KROKY APLIKACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	60
6 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	65
ZÁVĚR.....	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	71
SEZNAM TABULEK	72
SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Na základě vnějších, často globálních procesů změn jsou podniky nuceny přetvářet svou strukturu pružněji a dynamičtěji. Toto podmiňuje zásadní chování vedení firmy a odbourávání formalistických konvencí v hierarchii postavení vedoucích pracovníků. Nejdůležitějšími kroky při aplikaci procesního řízení jsou přímá komunikace, týmová práce, systematické myšlení a důsledné zavádění nových principů do praxe. Transformace systému řízení firmy vyžaduje odvážné kroky, které jsou spojeny s orientací na budoucnost [6].

V jakémkoliv manažerském systému je jednou z principálních otázek jednoznačné vymezení odpovědnosti, pravomocí a vazeb mezi jednotlivými organizačními články a funkcemi [2]. Jejich definování a popsání pomůže managementu a zaměstnancům firmy pochopit princip jejího fungování, neboť dlouhodobý úspěch nezaručí pouze uspokojení zákazníků, ale především vykonávání správných věcí správným způsobem.

V rámci vlastnické struktury firmy Uni reality byly ve druhé polovině roku 2004 zřízeny pozice oblastních manažerů s cílem přiblížení se spravovaným nemovitostem a nájemcům v kratším čase při vynaložení nižších nákladů. Počátkem roku 2005 došlo k personálnímu doplnění organizační struktury o další oblastní manažery.

Diplomová práce se zabývá problematikou aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality, spol. s r. o., Zlín (dále jen Uni reality), který se jeví jako jedna z možností modernizace stávajícího systému řízení firmy. Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit systém postupových kroků a jejich názorných ukázek pro plynulou aplikaci procesního řízení.

Pozice zaměstnanců firmy Uni reality jsou znázorněna ve formě zkratk jejich funkcí za účelem ochrany osobních dat. Plné názvy zkratk uvádím v seznamu použitých symbolů a zkratk.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 IDEJE, HYPOTÉZY A AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI APLIKACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Idea projektového řešení

Projekt aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality by měl:

- vycházet z analýzy stávajícího systému řízení firmy,
- stanovit metodický návod na popsání funkcí jednotlivých zaměstnanců, stanovit schéma procesní mapy a vzorově popsat vybrané procesy,
- navrhnout postupové kroky pro komplexní zpracování a postupnou aplikaci procesního řízení.

Hypotéza projektového řešení

Pokud chceme začít aplikovat procesní řízení v organizaci, musíme mít nejdříve stanovený, konzultovaný a schválený projekt této aplikace. Jedině komplexně popsaným systémem řízení ve formě popisů funkcí, jejich uspořádáním do procesů a s následným sestavením procesní mapy lze zprůhlednit činnosti probíhající v organizaci. Nestačí však pouze v organizaci systém řízení popsat, ale rovněž návrhy realizovat v praxi a hledat jejich zlepšení.

Aktuální projektové příležitosti firmy

Snaha provést změny v dosavadním systému řízení má své opodstatnění. Jsou to nedostatky v řízení, jejichž příčina tkví především v:

- systému předávání informací,
- koordinaci,
- absenci popisu vnitřní struktury firmy.

Nezbytnost existence nového systému řízení je dána nejen posunem paradigmat v samotné firmě Uni reality, ale ve své podstatě i vývojem jednotlivých metod procesního řízení, které se ukazuje jako jedna z možných cest nevyhnutelné inovace podnikového řízení.

2 KONFRONTACE ZÁMĚRU IDEJE A HYPOTÉZY S DOSTUPNOU LITERATUROU SPOLU SE ZPRACOVANOU ANALÝZOU

„Ti, kdo se nadchli pro praxi bez znalostí,
jsou námořníci bez kormidla a kompasu
- nemohou si být jisti, kam jedou.“

Leonardo da Vinci

2.1 Facility management

Správci objektů a provozovatelé technických zařízení v budovách se stále častěji setkávají s termínem *Facility Management*.

FM začal vznikat koncem 70. let 20. století. FM se jako obor (profese) institucionalizoval v roce 1980, kdy byla v USA oficiálně ustanovena profesní asociace IFMA (International Facility Management Association), která hájí zájmy odborníků činných v oboru FM a napomáhá jim při sdílení nových poznatků uvnitř oboru i navenek [11]. IFMA nyní sdružuje přes 18 000 odborníků celého světa. Do Evropy se dostala v devadesátých letech a v roce 2000 vznikla pobočka v České republice [10].

Definice FM je celá řada. Za nejvýstižnější lze považovat definici IFMA: „FM je metoda, jak v organizacích vzájemně sladit pracovníky, pracovní činnosti a pracovní prostředí, které v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd“ [14]. Často bývá zúženě považován pouze za systém pro správu budov.

V detailnějším pohledu jde o:

- *hard služby* (zajišťované jako tzv. *hard servisy*) zajišťují činnosti, které se klientů dotýkají jaksi nepřímo: patří sem celá skupina technických zařízení budov a péče o ně, servis výrobních technologií či stavební údržba a opravy,
- *soft služby* (zajišťované jako *soft servisy*) jsou ty, které se přímo dotýkají potřeb klientů (úklid, ostraha, recepce, stravování, doprava, infromatická podpora, poštovní a kurýrní obsluha, pořádání společenských akcí atd.),

- *administrativní služby*, mezi které spadají účetnictví, problematika daní a odvodů, právní servis, finanční servis, nájemní agenda či správa využití prostor (*space management*) [5].

FM není pouze záležitostí průmyslových a výrobních podniků, ale také státních a samosprávných institucí, dopravních podniků, bytových družstev, zdravotnických zařízení, škol a univerzit, sportovních areálů, obchodních a finančních center apod. Je vždy věcí vedení společnosti nebo instituce a její strategie, jak zařadí útvar FM do své organizační struktury a co mu všechno svěří do kompetence.

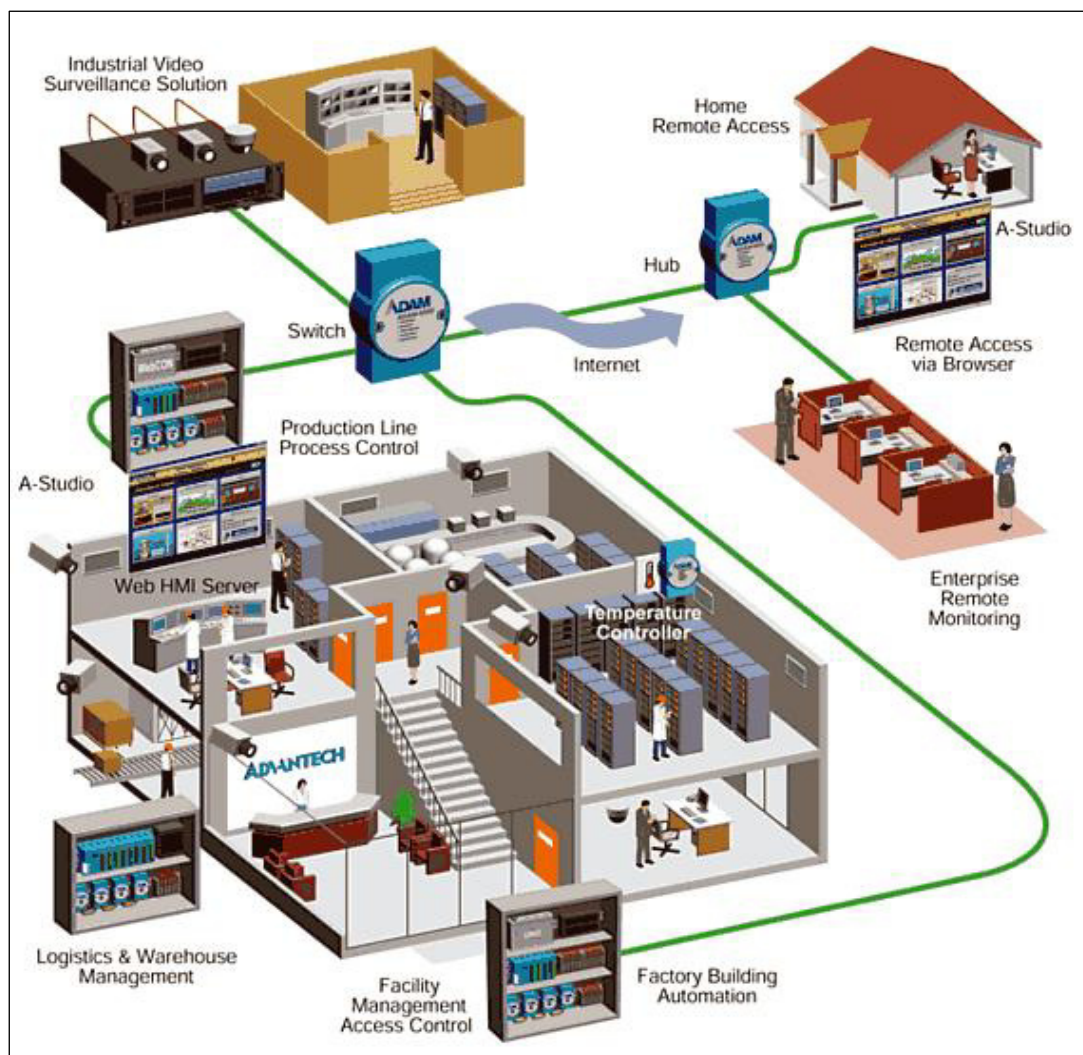
Principy a cíle jsou odlišné pro společnost, která se chce FM živit a pro společnost, která hledá, jak tento útvar co nejvíce potlačit a optimalizovat FM procesy jejich nákupem [8].

Světové studie IFMA ukazují, že při důsledném zavedení FM, lze docílit až *30ti % úsporu provozních nákladů a 40ti % prostorovou úsporu* [14].

Pro podporu FM lze využít řadu počítačových programů. V praxi lze nalézt tyto základní typy programů:

- jednoduché programy pro jednotlivé služby či operace,
- alfanumerické informační systémy (firemní informační systémy),
- grafické CAFM systémy (Computer Aided Facility Management),
- systémy pro údržbu technologií CMMS (Computer Maintenance Management System),
- systémy automatizace řízení budov,
- dispečinky,
- mobilní a internetové řešení [5].

Informační technologie se staly zcela neodmyslitelnou součástí každé firmy, instituce a dnes již i domácnosti. Od implementace informačních systémů nesmíme očekávat, že nám vyřeší naše problémy. Programy a počítače jsou pouze nástrojem, který je nasazen na podporu *dobře organizované společnosti*. Celý systém fungování FM za pomoci informačních systémů znázorňuje obrázek (Obr. 1).

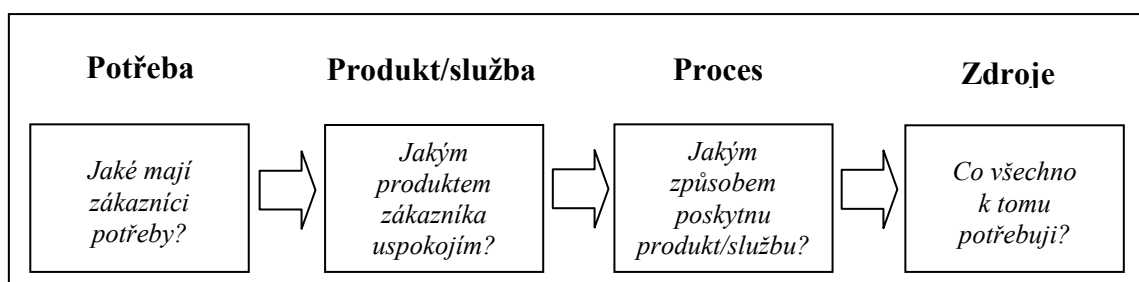


Obr. 1. Systém fungování FM za podpory informačních systémů. [15]

2.2 Procesní řízení

České společnosti žijí v dynamické době - pod tlakem nových požadavků zákazníků, netrpělivého očekávání akcionářů, domácí i zahraniční konkurence a také neustále se rozvíjejících informačních a komunikačních technologií. Ve snaze dále zvyšovat svou výkonnost se v řadě našich společností stále více hovoří o procesním řízení.

Procesní přístup není nijak „objevný“. Jedná se o zjišťování, co vlastně naši zákazníci potřebují, nebo by mohli potřebovat. Z toho odvozujeme výrobky a služby, které jim chceme nabízet. S touto konkrétní představou si promýšlíme postup (proces) jak výrobek nebo službu co nejjednodušeji a nejefektivněji poskytovat. A na závěr do procesu doplníme jen ty zdroje (lidské i technické), které k realizaci procesu skutečně potřebujeme.



Obr. 2. Procesní přístup. [12]

Kroky k úspěšné implementaci

Konkrétních postupů, jak úspěšně implementovat procesní řízení je mnoho. V odborné literatuře se autoři shodují, že nejdůležitějším předpokladem je odhodlání a chuť změnu provést [3] a [12]. To se týká jak managementu firmy, tak samotných zaměstnanců. Nejdůležitějším prvkem je zde právě management, který musí projektu poskytnou trvalou podporu po celou dobu přechodu na nový způsob řízení.

Vaněk [12] uvádí 5 fází pro úspěšnou implementaci procesního řízení:

1. FÁZE: Definice

Jedná se o přípravnou fázi, ve které musí být určeny společné cíle a jejich měřitelné hodnoty, vyjasněn a odsouhlasen postup včetně použitých nástrojů a technik. Jedná se o zodpovězení otázek:

- Čeho by mělo být projektem dosaženo?
- Co pro to musíme udělat?
- Jak toho dosáhneme?

2. FÁZE: Analýza

Jedná se o „docela příjemnou fázi“, která identifikuje, verifikuje a kvantifikuje potenciál zlepšení. Měla by vizualizovat problémy a jejich příčiny, sjednotit názory zúčastněných a podporovat rozhodnutí o potřebných změnách. Vizualizace vybraných procesů může kromě vlastní posloupnosti činností obsahovat informace týkající se odpovědnosti za provádění činností, vstupy a výstupy, používané aplikace aj. Takto popsané procesy umožňují jednoznačné porozumění problémovým místům v procesech.

Může se taky stát, že analýza rozsahem narůstá a časově se „vleče“ a vzhledem k tomu, že sama o sobě nenaplnuje očekávané cíle, se podpora managementu snižuje až k okamžiku, kdy je celý projekt zastaven jako nepřinášející výsledky.

3. FÁZE: Návrh

V této fázi postupujeme v logice dle obrázku (Obr. 2). Po ujasnění potřeby zákazníků procesů (externích i interních) jsou určeny produkty procesů. Návrh nových procesů by měl eliminovat všechna problémová místa zjištěná v rámci analýzy a přiřadit procesům příslušné zdroje lidské (organizační zajištění procesů vlastníci procesů a procesní týmy) i technické (včetně zohlednění možností informačních technologií a nových komunikačních kanálů). Nové organizační zajištění procesů ovlivňuje samozřejmě organizační strukturu, která se stává plošší a procesně orientovanou. Změny v procesech (činnosti včetně přiřazených odpovědností, vstupů i výstupů, ale často také aplikační podpory) je nutné vhodným způsobem dokumentovat tak, aby jim v rámci implementace snadno porozuměli i zaměstnanci nezapojení do návrhu procesů.

4. FÁZE: Implementace

Obsahuje realizaci změn v procesech včetně návazných změn v informačních systémech. Probíhá trénink členů procesních týmů v provádění změněných procesů i způsobů jejich měření. Do praxe se postupně zavádí motivační systém založený na výsledcích procesů.

Podpora managementu zde musí kulminovat, protože právě nyní hrozí, že se i velmi slibné návrhy změn vlivem různých dodatečných zásahů, zejména do organizační struktury, rozmělní do řady nevýrazných úprav bez podstatného celkového přínosu.

5. FÁZE: Průběžné zlepšování

Teprve zde začíná skutečné procesní řízení. Je nastaveno prostředí pro navazující zvyšování výkonnosti procesů zaměstnanci. Ti jsou trénováni v týmové práci podporující zlepšování a na základě fungujícího měření výkonnosti procesů jsou motivováni k dalšímu zlepšování „svých“ procesů.

Dalším možným postupem může být použití postupů metody Six Sigma. Pande, Neuman a Cavanagh [3] uvádí definici metody Six Sigma jako úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Six Sigma je zejména

založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů. Autoři zde uvádí 5 kroků k zavedení této metody založené na procesním přístupu:

1. KROK: Identifikace klíčových procesů a zákazníků

Jedná se o tři následující kroky:

- identifikace hlavních klíčových procesů firmy (řetězec úloh směřující k vyrobení a dodání hodnoty externímu zákazníkovi),
- definování výstupů klíčových procesů a identifikace klíčových zákazníků, kteří je využívají (odolání pokušení nastrkat příliš mnoho položek či produktů do kategorie „výstupy“, nyní nás zajímají pouze finální produkty či služby tvořící primární výstupy),
- vytvoření zevrubné mapy klíčových a řídicích procesů (identifikování hlavních činností, ze kterých se jednotlivé procesy skládají).

2. KROK: Definování požadavků zákazníků

Výsledným produktem tohoto kroku je:

- sestavení strategie a systému průběžného sledování a přehodnocování požadavků zákazníků, činnosti konkurence, sledování změn na trhu apod. – *hlas zákazníka* (sběr zákaznických dat, vytvoření strategie naslouchání „hlasu zákazníků“, stanovení výkonnostních kritérií a očekávání zákazníků, analýza a prioritizace požadavků; porovnání s podnikovou strategií),
- sestavení popisu konkrétních a měřitelných ukazatelů výkonnosti každého klíčového výstupu podle zákaznických měřítek (pochopení a rozlišení obslužných požadavků – jaké jsou způsoby a standardy pro styk se zákazníky a výstupních požadavků – které rysy a charakteristiky produktů nebo služeb vyžadují naši zákazníci),
- identifikace pozorovatelných (a pokud možno i měřitelných) kritérií úrovně služeb u klíčových výstupů zákazníkům (faktory přijatelnosti či základní prostředky, faktory spokojenosti či proměnlivé požadavky, faktory požitku či latentní požadavky),

- analýza výkonnosti a úrovně služeb vzhledem k jejich relativní významnosti pro zákazníky či segmenty trhu a dopadu na obchodní strategii firmy.

3. KROK: Měření výkonnosti

Hlavními výstupy tohoto kroku jsou:

- datové soubory umožňující posuzování stávající výkonnosti procesů vzhledem k výstupním či obslužným požadavkům zákazníků,
- vypovídající hodnotící měření odvozená z těchto dat, která umožňují relativní srovnávání předností a slabin uvnitř jednotlivých procesů i mezi těmito procesy navzájem.

4. KROK: Zlepšování procesů, návrhy a změny procesů

Doporučuje se přidršet následujících zásad:

- kdykoliv se rozhodneme některý nástroj použít, vytyčme si jasný cíl,
- zvažme své možnosti a vyberme si techniku, která slibuje největší efekt pro danou situaci,
- nedělejme z komára velblouda,
- přizpůsobme metody svým potřebám,
- pokud nástroj nefunguje, přestaňme ho používat.

5. KROK: Další rozšiřování a integrace Six Sigma systému

Klíčovými činnostmi pro udržení dosažené úrovně výkonnosti procesu, jsou následující tři kroky:

- implementace takových opatření a kroků, které zachovají zlepšení,
- stanovení zodpovědnosti vlastníků procesů a jejich vedení,
- sledování výsledků a pravidelné poskytování zpětné vazby s cílem dosáhnout úrovně výkonnosti Six Sigma v celé společnosti.

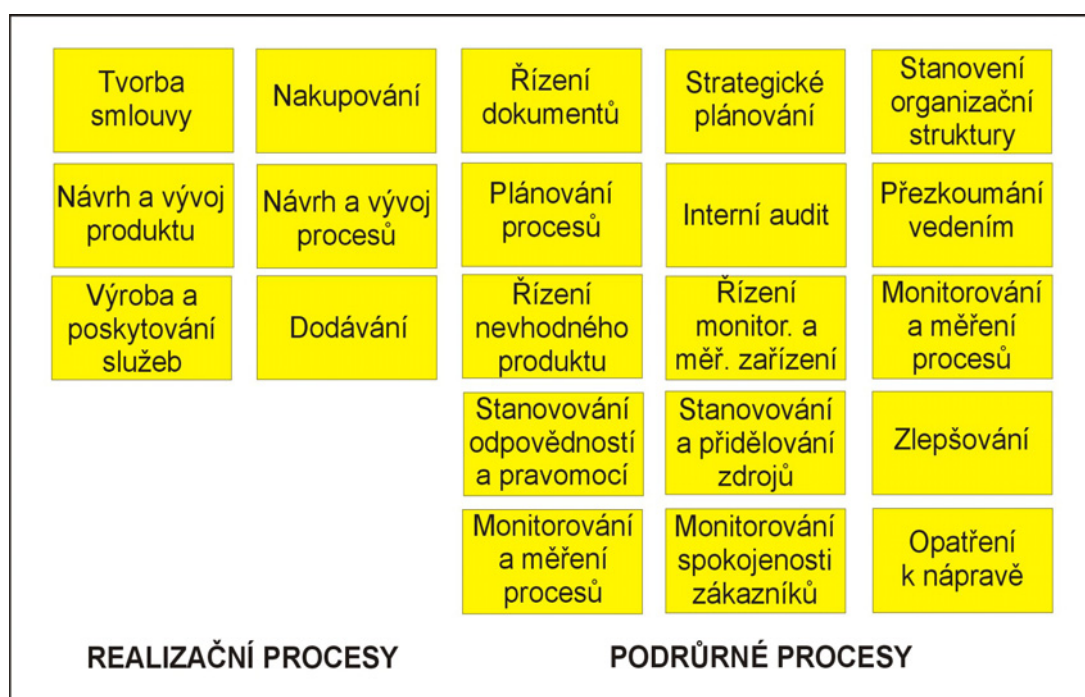
2.3 ISO 9001:2000

Procesy existovaly, existují a existovat budou nadále v každé organizaci, ať již se tato zabývá výrobou či poskytováním služeb. Je tomu tak proto, že procesy nejsou ničím jiným, než vyjádřením pracovních postupů organizace, ve kterých zdroje (pracovníci, informační systémy apod.) transformují vstupy na výstupy [9].

Hlavní změna v revidovaných normách ISO 9000 spočívá zejména ve větším důrazu na procesy, jejich definování, řízení, a zejména neustálé zlepšování. Rozsah procesů není v normě ISO 9000:2000 detailně vymezen a je do značné míry ponecháno na organizaci, jak své procesy bude koncipovat [9]. Libovolné procesy organizace se vždy dají zařadit do dvou kategorií:

- realizační procesy,
- podpůrné procesy.

V realizačních procesech se utváří přímo prokazatelná a viditelná přidaná hodnota, kterou konkrétní zákazník ocení, zatímco konečná hodnota pro zákazníka se utváří postupně ve všech procesech zdravě fungující organizace. Podpůrné procesy zabezpečují fungování organizace a vytvářejí podmínky a prostředí pro realizační procesy a jejich přímý efekt na produkty dodávané zákazníkům je však většinou navenek skryt.



Obr. 3. Procesní model organizace. [9]

Nejlepším způsobem, jak pokrýt požadavky norem řady ISO 9001:2000, je znázornit a popsat procesy organizace prostřednictvím tzv. procesního modelu – procesní mapy. Procesní mapy zobrazují posloupnost kroků průchodu jednoho stavu procesu do druhého, popř. alternativní cesty, vzájemnou provázanost a závislosti jednotlivých procesů.

Norma ISO 9001:1994 vyžadovala osmnáct zdokumentovaných procesů. Norma ISO 9001:2000 vyžaduje pouze šest dokumentovaných procesů, konkrétně:

- řízení dokumentů,
- řízení záznamů,
- interní audit,
- řízení neshodného produktu,
- opatření k nápravě a
- preventivní opatření [9].

II. ANALYTICKÁ ČÁST

3 FORMULACE DIAGNÓZY PROJEKTU

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.

Stroje – to je spousta železa a ocele.

Život tomu dávají pouze lidé.“

Tomáš Baťa

3.1 Charakteristika firmy

Firma Uni reality vznikla v roce 2001 jako společnost s ručením omezeným. Jejím cílem je poskytovat komplexní služby v oblasti správy nemovitostí. Následně firma rozšířila své služby v oblastech logistické činnosti, veřejného celního skladu, celní deklarace, archivní a spisovenské činnosti.

V současné době společnost Uni reality provádí správu cca 120 ucelených nemovitostí a dalších samostatných komerčních prostor po celém území České republiky.

Firma Uni reality má své sídlo ve Zlíně. Snaha se přiblížit k nemovitosti a klientovi v kratším čase vyústila ve zřízení pozic oblastních manažerů. Vznik pozic oblastních manažerů znamenal optimalizaci (doplnění) stávající organizační struktury.

Zřízení pozic oblastních manažerů v roce 2004 společně se zavedením informačního systému 2 MRE Digital od firmy Auto HLAVÁČEK, a. s., Olomouc umožnilo firmě expandovat a rozšířit své portfolio spravovaných nemovitostí. Dále se zvýšila přehlednost o spravovaných nemovitostech, což umožnilo zajistit bezproblémový provoz nemovitostí, optimalizaci vnitřních dispozic a energetického hospodářství, poskytování maxima informací poptávajícím subjektům a celkové zhodnocování spravovaného portfolia nemovitostí.

V oblasti marketingu firma inzeruje na vlastních webových stránkách www.unireality.cz a realitních serverech www.reality.cz a www.sreality.cz. Nové možnosti propagace neustále vyhledává. Podařilo se navázat spolupráci s řadou realitních kanceláří, správních subjektů a institucí státní správy. Ve druhé polovině roku 2004 provedla firma úspěšnou marketingovou kampaň, která přispěla k výraznému obsazení volných nebytových prostor nemovitostí a tím zvýšení celkové efektivity spravovaných nemovitostí.

Kombinací zkušeností, systému, lidských zdrojů a softwarové podpory je firma schopna:

- zajistit poptávajícím subjektům prostory k podnikání a upravit je dle jejich specifických požadavků,
- zajistit subjektům nabízející nemovitosti profesionální péči o svěřené nemovitosti.

Firma disponuje skladovou plochou o velikosti minimálně 100 000 m² s působností na různých místech ČR. Taktéž na Slovensku může nabídnout komplexní služby areálu překladiště v Košicích. Exkluzivita této nabídky spočívá v:

- možnosti zřízení centrálních skladů či komplexních logistických center,
- skvělé dopravní obslužnosti po silnici (nákladové rampy) i po železnici (železniční vlečky včetně širokorozchodné koleje),
- variabilní cenové nabídky dle požadované velikosti plochy.

Za příklad úspěšnosti firmy lze považovat, že mezi VIP klienty dnes patří firmy Baťa, ROSSMANN, HP TRONIC, EPEE a TRESO logistik [16].



Obr. 4. Loga VIP zákazníků. [16]

3.2 SWOT analýza firmy

Tab. 1. SWOT analýza firmy. [Vlastní zpracování]

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Profesionální znalost oblasti podnikání.	8. Kvalitní duševní potenciál pracovníků firmy.
2. Tradice a duševní potenciál firmy.	9. Snižování režijních nákladů nemovitostí.
3. Vysoká kvalita poskytovaných služeb.	10. Rozšiřování portfolia spravovaných nemovitostí.
4. Zájem managementu o stálý růst firmy.	11. Recese ekonomiky.
5. Kvalitně sepsané nájemní smlouvy.	12. Uspokojený klient.
6. Vytváření informační společnosti.	13. Uspokojený zaměstnanec.
7. Způsoby řešení technických požadavků na nemovitosti a havarijního stavu.	14. Cenové mapy a cenová politika.
	15. Řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000.
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
16. Tvorba informačního systému.	23. Zvýšení cen energií.
17. Sjednocování legislativy s EU.	24. Výstavba nových hypermarketů.
18. Čerpání z fondů a grantů EU.	25. Daňová politika.
19. Vývoj nových HW a SW technologií.	26. Situace na trhu práce.
20. Příchod nových investorů do ČR.	
21. Certifikace podle normy ISO 9001:2000.	
22. Nový způsob hodnocení pracovníků.	

Silné stránky

Firma Uni reality si za své krátké působení na trhu dokázala vybudovat stabilní postavení a dobré jméno u svých zákazníků. Na základě praktických zkušeností svých zaměstnanců, tradice a duševního potenciálu poskytuje služby s vysokou kvalitou. V roce 2003 byly na základě impulsu jednatele firmy všechny nájemní smlouvy převedeny do jednotné podoby, čímž se výrazně usnadnila orientace ve smluvních vztazích. Zřízením pozic oblastních manažerů (regionálních zástupců) proběhla počátkem roku 2005 optimalizace systému řízení firmy. Nové možnosti řízení přinesly efektivnější řešení např. technických požadavků, havarijních situací, realizace prohlídek apod.

Slabé stránky

Slabé stránky firmy spočívají mnohdy v nízké kvalitě lidského potenciálu. Management firmy se v posledním období zaměřuje na vyladění systému řízení, který byl ovlivněn vznikem pozic oblastních manažerů. Oblastní manažer musí být skvělý technik (dokázat zabezpečit technický provoz objektu), dále schopný obchodník, který dokáže získat nájemce o něhož se následně stará (plní podmínky smlouvy, zjišťuje přání a stížnosti nájemce).

Příležitosti

Mezi největší příležitosti patří implementace nového informačního systému, který řízení firmy podpoří a umožní rychlý a efektivní přehled o aktuálním stavu. S informačním systémem souvisí nové hardwarové a softwarové možnosti péče o nemovitosti. Po vyladění systému řízení firmy Uni reality se jeví jako velmi perspektivní přijetí normy ISO 9001:2000. Příchod nových investorů do ČR může znamenat zvýšenou poptávku po komerčních prostorách spravovaných nemovitostmi.

Hrozby

Zvyšování cen energií se jeví jako jedna z hrozeb, které je nutné čelit prostřednictvím optimalizace spotřeby energií (optimální nastavení vytápěcího systému, tepelné izolace, proškolení nájemců apod.). Další významnou hrozbou je vznik nových hypermarketů, které odlákávají nájemce z klasických kamenných obchodů situovaných na náměstích, pěších zónách a hlavních komerčních tepnách měst.

3.3 Analýza kritických faktorů úspěchu

Kritické faktory úspěchu jsou faktory, které mají ve smyslu stanovené filosofie podniku a s přihlédnutím k působícím externím trendům, kritický význam pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost [1]. Z pohledu analýzy kritických faktorů úspěchu bychom mohli při posuzování firmy Uni reality vygenerovat následující seznam:

Kvalitní nabízené služby

- Schopnost zareagovat na jakékoliv přání nebo stížnost zákazníka,
- nabízíme nemovitosti pouze na frekventovaných místech (náměstí, pěší zóny), nemovitosti na méně lukrativních místech zhodnocujeme investicemi nebo se jich zbavujeme prodejem,
- nabízíme služby veřejného celního skladu, logistického centra a archivní činnosti přímo v centru Zlína.

Kvalitní pracovníci

- I přes vysoký průměrný věk našich lidských zdrojů můžeme tvrdit, že máme kvalifikované lidské pracovníky,
- firma si je vědoma nutnosti omlazení lidských zdrojů a na tuto skutečnost se postupně připravuje,
- důraz je kladen na schopnost zaměstnanců komunikovat mezi sebou a se zákazníky, všeobecnou kancelářskou gramotnost (např. znalost speciálních softwarových programů či kancelářské techniky apod.), schopnost učit se novým věcem, přicházet na nové nápady, vylepšovat je a prosazovat.

Kvalitně sepsané nájemní smlouvy

- V případě soudního řízení bude soud vycházet ze skutečností, které jsou uvedeny ve smlouvě,
- nabízíme komplexní servis, který musíme ošetřit po právní stránce (např. jsme ochotni vzít na sebe riziko bezpečnosti, ale klient musí podstoupit proškolení a umožnit pravidelnou kontrolu).

Informační systém vytvářející informační společnost

- Máme zájem na tom, aby každý zaměstnanec měl přístup k počítači, tedy k informačnímu systému a firemní síti, kde nalezne potřebné informace pro své rozhodnutí a zároveň zde bude vlastní informace ukládat,
- s tím souvisí snaha delegovat rozhodovací pravomoci na nižší stupně, nutný je zde vznik kontrolního systému,
- každý vedoucí svého procesu bude přispívat do firemní sítě a naší snahou je část informací předávat našim klientům – nájemcům prostřednictvím webových stránek.

Spolupráce s vládními a regionálními organizacemi

- Vytvořením adekvátních vazeb na tyto instituce znamená pro firmu zjednodušení komunikace při vyřizování žádostí, možnost získávání informací o nájemném v dané lokalitě a možnost se nechat doporučit,
- zahrnout můžeme i sledování a vyhodnocování legislativy, politické situace, investičních záměrů atd.

Dostupnost finančních zdrojů

- Pro další nákupy a rekonstrukce nemovitostí potřebujeme mít dostatek zejména vlastních finančních zdrojů,
- vhodný výběr dodavatele projektu, materiálů, oprav, vybavení atd. může výrazně snížit finanční náročnost investic.

3.4 Informační systémy firmy

Firma Uni reality v současné době využívá několik informačních systémů:

- dynamické webové stránky,
- účetní software ACCOUNT,
- společný disk,
- CAFM systém 2 MRE digital.

Dynamické webové stránky

Webové stránky slouží k základní prezentaci firmy. Dynamická podoba umožňuje operativní zásahy do katalogových listů jednotlivých nemovitostí a tudíž jsou neustále aktuální.

Účetní software ACCOUNT

Software je založen na architektuře Klient / Server. Databáze a aplikace jsou instalovány na centrálním serveru. Přístup do systému je vázán na jméno a heslo uživatele. Vícerozměrové účetnictví umožňuje 7 účetních indikací (účet, středisko, zakázka, majetek, adresa, pracovník a artikl). Práce s daty je velmi jednoduchá a výstupem jsou komfortní tiskové sestavy [13].

Společný disk

Firma využívá možnost mít zřízen společný disk na vlastním serveru, který „běží“ pod Mandrake Linux 9.1. Je zde vytvořena struktura adresářů s různými přístupovými právy, ve kterých jsou data ukládána a následně vyhledávána. Společný disk nelze považovat za adekvátní náhradu komplexnějšího informačního systému, nicméně díky němu firma do značné míry může suplovat chybějící moduly informačního systému, snižovat náklady na předávání informací a efektivněji informovat zaměstnance.

CAFM systém 2 MRE digital

CAFM (Computer Aided Facility Management) se postupně vyvinuly pro oblast FM, které kombinují klasické informační databázové systémy s grafickým prostředím. Specifikou FM je prostor a grafická informace je významným prvkem komunikace. Firma Uni reality se rozhodla implementovat CAFM systém 2 MRE digital, který vyřešil provozně-technickou správu nemovitostí.

Program 2 MRE digital je určen pro použití v oblasti správy a údržby nemovitého majetku a umožňuje:

1. získávat rychle a přehledně údaje o nemovitém majetku,
2. účinně plánovat prohlídky, odečty médií a sezónní údržbářské aktivity,
3. vést v přehledné formě plány revizí.

Data nemovitého majetku jsou zakládána do hierarchicky uspořádané struktury Areál, Plocha, Inženýrská síť, Stavba, Střecha, Podlaží a Místnost. Pro objekty Areál, Plocha, Inženýrská síť, Střecha a Místnost jsou k dispozici formuláře pasportů, kde jsou zadávány jak základní data o jednotlivých součástech objektů tak údaje o sezónních údržbářských činnostech. V objektech Stavba a Místnost je možno vést přehled odečítaných médií.

Na základě hierarchicky uspořádané datové struktury je možno vytvářet plány kontrol, odečetů médií a údržby a plány revizí.

The screenshot displays the 'ZMRE.digital' application window. The title bar reads 'ZMRE.digital - Uživatel: UFO(Administrátor)'. The menu bar includes 'Kartotéka klientů', 'Kontakty a pracovníci', 'Sumární pohledy', 'Plán revizí', 'Číslníky', 'Údržba systému', 'Tiskové sestavy', and 'Nápověda'. The main window is split into two panes. The left pane, titled 'Seznam klientů', contains a table with one visible entry: 'GBC Praha a.s.'. To the right of the table are buttons for 'Přidat klienta', 'Odstranit klienta', 'Data klienta', and 'Přehled na areály'. The right pane, titled 'Popis klienta', is a form for entering client details. It includes fields for 'Název klienta' (filled with 'GBC Praha a.s.'), 'DIČ' (filled with '379-41031555'), 'Adresa' (with sub-fields for 'Obec: Praha 4', 'Ulice: Absolonova 15B', 'PSČ: 111 40', and 'Stát: ČR'), 'Kontakty' (with fields for 'Telefon firmy: +420 259 564 852', 'Telefon privátní: +420 259 564 965', 'Mobil', 'Fax: +420 259 564 852', and 'Email: Miroslav.Kadlec@gbc.cz'), 'Zákaznická skupina', 'Kontaktní osoba: Ing. Miroslav Kadlec - správce areálu', 'Příjemce faktury', 'Neplátce' (checkbox), and 'povinná položka'. At the bottom right of the form are buttons for 'Statistika', 'Storno', and 'OK'. The status bar at the very bottom shows 'Prosun_klient (Prosunbase\Prosun_klient)', 'Záznam: 16/16', 'Výhradní přístup', and a 'NUM' button.

Obr. 5. Informace o klientovi. [Vlastní zpracování]

V klientském menu je umožněno zadání libovolného počtu klientů a každému z nich je umožněno přiřazení libovolného počtu areálů, tím je dosaženo využitelnosti pro podniky s holdingovým uspořádáním, popřípadě skupinám firem jejichž organizační struktura umožňuje centralizovanou správu a údržbu majetku.

O každém klientovi jsou uloženy základní důležité údaje jako adresa, identifikační číslo, daňové registrační číslo, telefonní a datové spojení, spojení na odpovědné pracovníky a podobně.

Dále je možno uložit důležité dokumenty jako např. výpis z listu vlastnictví, snímek katastrální mapy, nájemní smlouvy, věcná břemena apod.

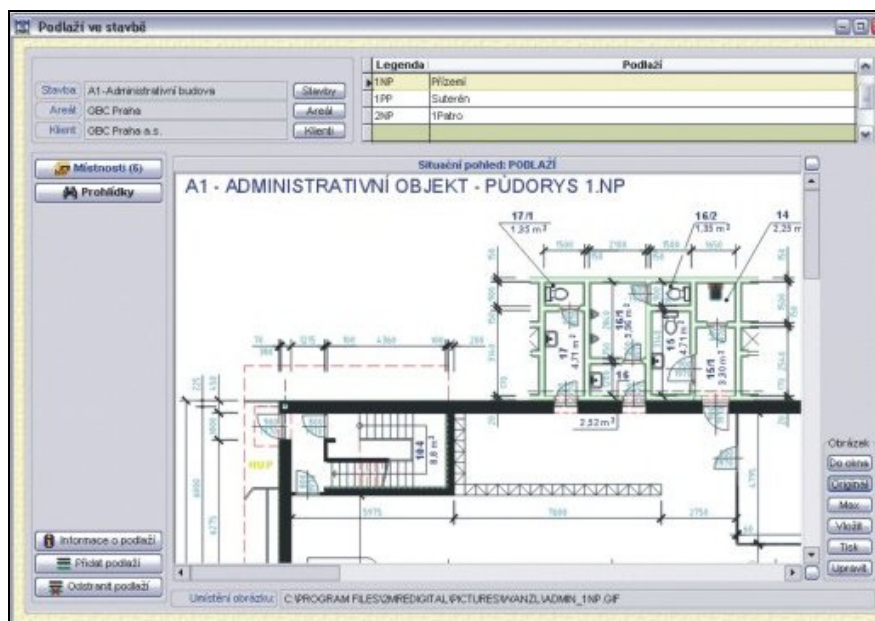
Základní uspořádání areálu je členěno do oddílů staveb, ploch a inženýrských sítí a vychází z potřeb orientace při správě nemovitostí. Tyto informace jsou zobrazeny v grafické podobě a jsou popsány legendou a graficky zvýrazněny.



Obr. 6. Uspořádání areálu. [Vlastní zpracování]

Rovněž jsou k dispozici základní informace o areálu, jeho rozsahu, umístění apod., s možností editování period prohlídek, sezónních údržeb a odečetů médií. Obdobným způsobem jsou k dispozici informace o jednotlivých plochách, inženýrských sítích a stavbách.

Budovy jsou dále rozčleněny do jednotlivých podlaží a střech. Rovněž i zde jsou k dispozici data v grafické podobě a také jsou k dispozici podrobné informace jak o střechách, podlažích tak o místnostech.



Obr. 7. Uspořádání podlaží. [Vlastní zpracování]

Základem datové části je pasport. Pasport obsahuje detailní informace o veškerých stavebních konstrukcích, prvcích a popřípadě o vybavení. Jednotlivé pasporty jsou příslušné ke grafickému členění jak bylo popsáno výše. V každém pasportu je zřejmé o jakého klienta, areálu, stavbu, podlaží a místnost se jedná.

K vybranému prvku jsou k dispozici informace o názvu, typu a příslušenství, dále o jednotce, rozměru, normované životnosti, opotřebení, zbytkové životnosti, roku pořízení, záruky a cyklu kontrol. Z pohledu údržby jsou rozhodující údaje o životnosti, opotřebení záruce a cyklu kontrol.

Údaj o zbytkové životnosti popřípadě opotřebení je vhodné ročně aktualizovat (repasportizace) čímž je dosažena jeho vysoká přesnost.

The screenshot shows the 'Pasport místnosti' (Room Passport) software interface. It features a left sidebar with filters for location, building, area, and client. The main area contains a table of equipment with columns for name, type, material, unit, quantity, and normalized value. Below the table, there are fields for seasonal maintenance, control cycle, and documentation. At the bottom, there are summary statistics and buttons for saving and printing.

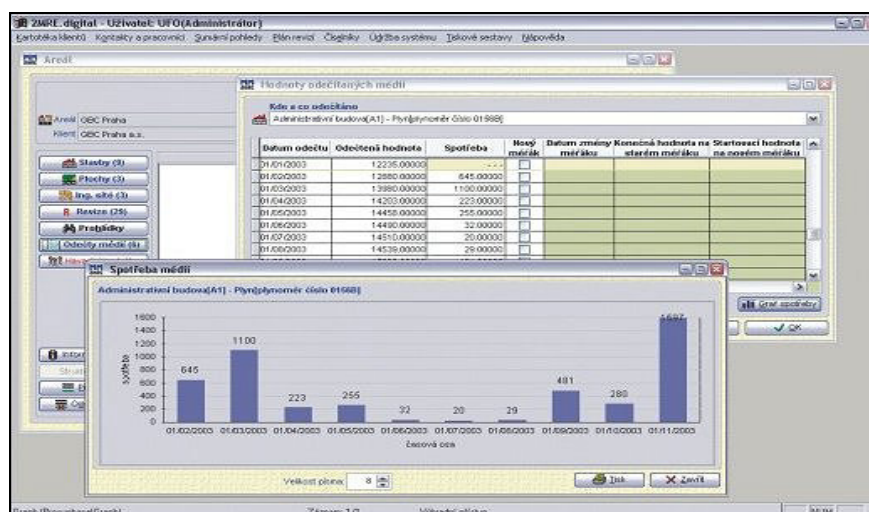
Název	Typ	Přislušen...	Jedn.	Rozměr	Normovaná živ...	Opočítání (%)
diverle	plot	ks	2.00	30	10	
	kování	ks	2.00	15	10	
	zářivk.	ks	2.00	30	5	
electroninstalace	E2S senzor	ks	1.00	20	10	
	světlo zářivkové	ks	6.00	20	10	
	zářivka	ks	24.00	2	50	
	vypínač	ks	2.00	10	20	
	zřizovka PC + se...	ks	2.00	20	10	
	zřizovka220V	ks	3.00	20	10	
obklady	keramika	m2	2.40	30	5	
okna	plot	m2	11.00	30	10	
	kování	ks	1.00	30	10	
osvětlení povrchy	vlepnutá tlačítka	m2	4.72	30	10	
parapety vertikální	ocel	m2	5.00	30	10	
	malba	m2	4.72	5	10	
parapety vnitřní	plot	m	5.00	30	5	
podlaha	koberec zátěžový	m2	32.45	10	20	
stropní podhled	minerální deska	m2	32.45	30	10	
topení	radiátor ocelový	ks	2.00	30	20	
	malba	m2	1.32	15	10	
	ventil	ks	2.00	30	20	
vzduchotechnika	ventilátor	ks	1.00	15	10	
	stř	ks	1.00	5	40	
zdravotinstalace	biterie plátová	ks	1.00	15	10	

Obr. 8. Datová tabulka s pasportem. [Vlastní zpracování]

Při jakýchkoliv potížích je okamžitě k dispozici informace o záruce, době jejího trvání, dodavateli (poskytovateli záruky) popřípadě záručních podmínkách. O vypršení záruční doby software sám informuje dostatečně dopředu a vybídne k dodatečné kontrole příslušného stavebního prvku.

Cyklus kontrol představuje periodu určující četnost kontrol pracovníka pověřeného správou a má zásadní význam pro předcházení poruchám a havarijním stavům. Každému stavebnímu prvku lze přiřadit sezónní údržbu její typ a dobu kdy je třeba ji provádět. Každému stavebnímu prvku je také možno přiřadit poznámku, popřípadě připojit dokument, například pokyn pro správce, návod k obsluze a pod. Každý pasport umožňuje změnu základních nastavení pravidelných prohlídek, sezónních údržeb a odečtu médií. Tyto změny je možno provádět také ve všech úrovních hierarchického členění pro vnořené objekty.

V kterémkoliv místě areálu lze umístit odečet médií (plynu, elektřiny vody a pod.) a periodu, která je určující pro pravidelnost odečtů. Do plánu pravidelných prohlídek je potom vložen požadavek na odečet měřicího přístroje příslušného média a vložením údaje do software je k dispozici historie spotřeby rovněž v grafické podobě. Je rovněž možno nastavit signalizaci neobvyklé spotřeby v dané periodě. Tím lze účinně předcházet nekontrolovatelným odběrům zapříčiněným skrytými poruchami apod. [8].



Obr. 9. Sledování spotřeby médií. [Vlastní zpracování]

Informační systém 2 MRE Digital je „čerstvě“ implementovaný a ještě bude trvat určitou dobu, než si na něj všichni zaměstnanci zvyknou. Již dnes se však ukazuje, že bude potřeba tento systém propojit s účetním software ACCOUNT a rozšířit o další moduly (např. Reporting, CRM, Řízení dokumentace apod.). U společného disku se bude muset provést změna filozofie sdílení. Webové stránky fungují bezproblémově, změny se dají očekávat ve zjednodušení funkcí pro návštěvníky, vytvoření zákaznické informační části, popř. vytvoření nového celostátního realitního serveru.

3.5 Analýza stávajícího systému řízení firmy

Vznik pozic oblastních manažerů byl významným milníkem v organizační struktuře firmy Uni reality. Analýza stávajícího systému řízení vychází z vlastních zkušeností a pozorování, které byly načerpány během aktivního působení ve firmě Uni reality.

3.5.1 Poslání, vize a strategie

Poslání firmy

Posláním firmy Uni reality je nabízet komplexní servisní činnost v oblasti nemovitostí.

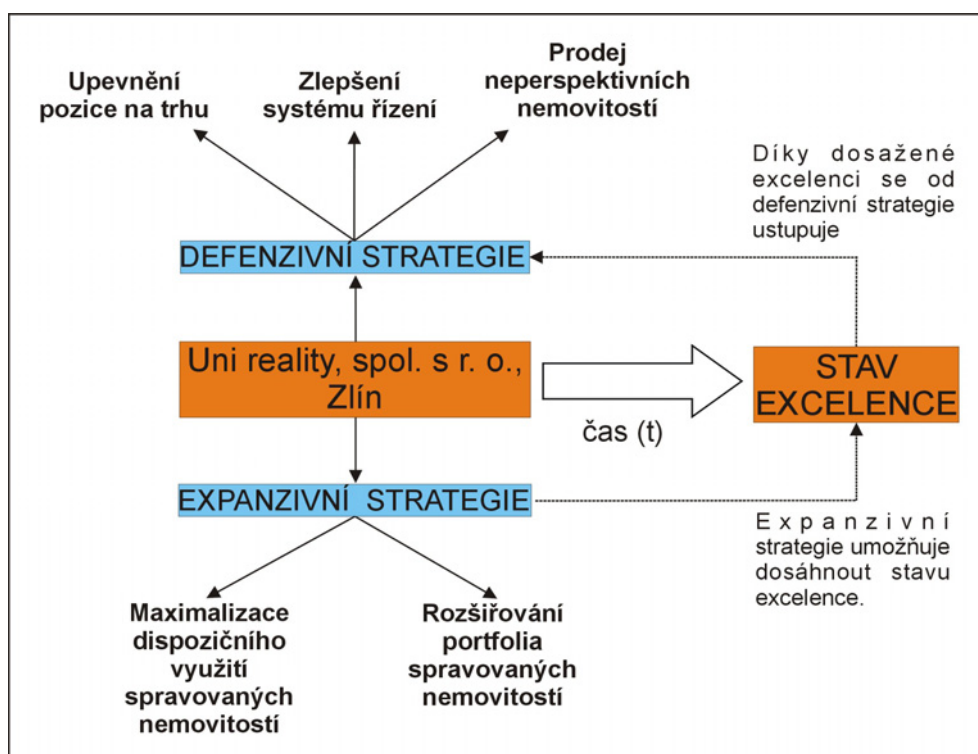
Vize firmy

Vizi firmy Uni reality je vytvořit silnou firmu na trhu s nemovitostmi.

Strategie firmy

Strategie firmy vychází z jejího poslání a je navržena tak, aby dosáhla stanovené vize firmy Uni reality. Celá strategie firmy je založena expanzivně-defenzivním přístupem, tzn. na plnění taktických cílů:

- upevnění pozice na trhu, zlepšení systému řízení a prodej neperspektivních nemovitostí,
- dosažení maximalizace dispozičního využití spravovaných nemovitostí a rozšiřování portfolia spravovaných nemovitostí.



Obr. 10. Strategie firmy Uni reality. [Vlastní zpracování]

Expanzivní strategie firmy je založena na problémech, které řeší defenzivní strategie. Díky jejich vyřešení se za pomoci expanzivní strategie v čase t přibližujeme stavu „excellence“ a od defenzivní strategie se upouští.

Defenzivní část strategie

Upevnění pozice na trhu představuje hlavně provádění pravidelného technického monitoringu u jednotlivých nemovitostí, který zajišťuje informační systém 2 MRE digital. Technický monitoring provádí jednotliví oblastní manažeři firmy. Výsledkem provedeného monitoringu může být konstatování, že vše je v pořádku nebo se vyskytly určité problémy, které bude nutné řešit.

Zlepšení systému řízení spočívá v popisu funkcí zaměstnanců firmy, sestavení procesní mapy a definování jednotlivých procesů. Jedná se o zefektivnění dosavadního systému řízení, do kterého patří implementace nových modulů informačního systému.

Prodej neperspektivních nemovitostí je prováděn za účelem vyššího zhodnocení portfolia spravovaných nemovitostí, neboť neperspektivní nemovitost nevydělává peníze a tudíž na ni doplácí celé portfolio.

Stav excellence

Excellence (výjimečnost) znamená dosažení vynikajícího působení firmy v oblasti řízení, maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a respektování okolí firmy. Lidově řečeno: „stav, kdy všechno běží na špičkové úrovni“.

Expanzivní část strategie

Maximalizace dispozičního využití spravovaných nemovitostí je klíčové pro ekonomický život firmy. Jedná se o maximalizaci využití prostor jednotlivých nemovitostí, ať už s využitím současného technického stavu, nebo jeho změnou formou architektonického projektu. Důležitá je rovněž práce s cenou nájemného.

Rozšiřování portfolia spravovaných nemovitostí je vrcholem expanzivní strategie. Pokud chceme rozšiřovat spravované portfolio, tedy nabízet naše služby dalším subjektům, musíme mít kvalitní systém řízení a dostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

3.5.2 Systém řízení

Zřízení pozic oblastních manažerů ve druhé polovině roku 2004 s následným personálním doplněním počátkem roku 2005 bylo významným milníkem v organizační struktuře firmy Uni reality.

Nová organizační struktura platná od 1. ledna 2005 je v procesu schvalování v rámci vlastnické struktury. Vzhledem k tomu, že nová organizační struktura, ani nová náplň pracovních pozic jednotlivých pracovníků firmy Uni reality, nebyla v rámci vlastnické struktury zatím schválena v plném znění, není ji tudíž možné v aktualizované podobě prezentovat v diplomové práci. Při popisu systému řízení vycházím ze vzniklých pozic oblastních manažerů. Oblastní manažeři tvoří průřez systémem řízení, a proto je spatřuji jako adekvátní pro jeho popis. Předcházející organizační strukturu přikládám v příloze (Příloha P I) a přehled obíhajících dokumentů v příloze (Příloha P II).

Oblastní manažeři

Oblastní manažeři převzali řadu činností stávajících zaměstnanců a výrazně ovlivnili organizační strukturu.

Oblastní manažer musí být seznámen s nemovitostí, kterou přebírá do své správy. Převzetí a seznámení oblastního manažera s přebíranou nemovitostí provádí vyslaný specialista centrálou firmy. Oblastní manažer se seznamuje s technickým stavem, nájemci, převezme inventář v nemovitosti a podepíše předávací protokol. Od okamžiku převzetí nemovitosti oblastní manažer zahájí:

- monitoring technického stavu,
- zajišťování provozně-technických služeb,
- aktivní kontakt se zákazníky (nájemci),
- maximalizaci komerčního zhodnocení nemovitosti,
- organizačně-společenskou profilaci,
- nepřetržitou analýzu ekonomických a právních pramenů,
- aktivní komunikaci s centrálou firmy.

Monitoring technického stavu je „alfou omegou“ činnosti oblastního manažera. Oblastní manažer se s technickým stavem seznámí již při převzetí nemovitosti (k tomu mu jsou

nápomocní současný správci, končící správci nebo specialista vyslaný centrálou firmy). Další informace si musí oblastní manažer nastudovat a to:

- fotografie a komerční texty získané z webových stránek firmy,
- zaměření a pasporty nemovitostí v elektronické podobě společně s příslušným programem na jejich otevření (Volo view express, DWF viewer),
- technická dokumentace v tištěné podobě, která nebyla převedena do elektronické podoby,
- nájemní smlouvy,
- seznamy inventáře,
- záznamy o revizích,
- popř. další technicko-komerční dokumenty, které k dané nemovitosti jsou uloženy v archivu centrály firmy.

Oblastní manažer musí po technické stránce projít a zkontrolovat celkový technický stav nemovitosti vždy 2x za měsíc. To znamená, pokud má nemovitost podzemní podlaží začít zde a systematicky pokračovat až po střechu. Zaměřit se na kontrolu:

- vlhkosti a zatékání vody,
- funkčnosti inženýrských sítí (elektro, vodo, topo, plyn, pára),
- stavu měřičů médií, uzávěrů a ventilů (funkčnost, koroze a oxidace),
- systémů vytápění (kotle, klimatizační jednotka, tepelné čerpadlo apod.) a jejich funkčnost (radiátory apod.),
- zabezpečovacími systémy (CCTV, EZS, EPS) a jejich funkčnosti,
- funkčnosti oken (rozbití, těsnění, amortizace),
- střecha, okapy, římsy, atiky a svody (stav krytiny, hromosvodu, zda-li zde nestojí nebo nezatéká voda,),
- fasáda (vlhkost, opadávání, špína, grafity),
- čistota místností, chodeb, společných prostor, chodníků a výkladců (čistota, polepení cizími inzeráty, poškození),

- krádeže a vandalství,
- neporušenost vyvěšených vlastních prezentačních plakátů (volné prostory k pronájmu).

V těsné návaznosti na monitoring technického stavu nemovitosti navazuje *zajištění provozně-technických služeb*. Jedná se o odstraňování zjištěných nedostatků při monitoringu technického stavu (např. úklidové služby, okamžité odstraňování závad, revize apod.). Oblastní manažer zajišťuje tyto služby po konzultaci s ředitelem firmy prostřednictvím dodavatelů, nebo zaměstnanců firmy Uni reality. Při svém rozhodování se řídí následující zásadou.

Tab. 2: *Reakce na vzniklou situaci*. [Vlastní zpracování]

SITUACE	Výše nákladů	Konzultace s centrálou
Situace I. stupně – běžná porucha a pravidelné platby (poškozené osvětlení, nefunkční WC, rozbité okno, dveře, výkladeč, sníh, revize, čisticí prostředky, vytápění, apod.)	do Kč 5 000,--	NE
Situace II. stupně – řešení je nutné (vážné poškození, zatékající voda, vyplavení prostor, vlhkost, grafity, vandalismus, apod.)	nad Kč 5 000,--	ANO
Situace III. stupně - delší doba reakce (situace neohrožuje běžný provoz, ale vyžádá si odborný zásah s vysokými náklady)	jakýkoliv náklad	ANO

Aktivní kontakt se zákazníky spočívá:

- vyslyšet přání, požadavky a stížnosti nájemců a pokud není v silách oblastního manažera tyto přání a stížnosti vyřešit ihned na místě nebo jinak samostatně, musí je předat centrále firmy Uni reality společně s analýzou situace a s návrhy na jejich řešení a dále aktivně společně s centrálou hledat možnosti řešení,
- současným nájemcům nabízet volné dispozice v objektu, nebo naopak ptát se jich, zda-li nejsou některé části pronajatých ploch přebytečné a pokud ano, snížit jim je a získat do nich nového nájemce,
- poptávajícím zákazníkům umožnit prohlídku objektu,
- komunikovat s místními realitními kanceláři a získávat tak další potenciální nájemce,
- spolupracovat s úřady státní správy a samosprávy, vytvářet si zde dobrý image a půdu pro další jednání v budoucnosti,
- spolupracovat na public promotion s regionálním tiskem formou inzerce,
- řídit dodavatelské vztahy (vyhledávání, výběr, kontrola a hodnocení).

Oblastní manažer musí být schopen *zajistit plné naplnění spravované nemovitosti nájemci*.

Ke splnění tohoto cíle musí vynakládat silně aktivní a hlavně efektivní úsilí. Splnění tohoto cíle spočívá v realizaci marketingové kampaně:

- strategicky promyšlená práce se současnými nájemci (nabízet volné prostory stávajícím nájemcům nebo naopak přebytečné prostory jim odebírat),
- inzerce na webových stránkách firmy a realitních serverech,
- vyvěšení potisků, plakátů a citylightů na viditelná místa v prezentované nemovitosti,
- spolupráce s realitními kanceláři,
- zveřejnění inzerátů v tisku.

Firma Uni reality od oblastního manažera očekává *organizační a společenskou profilaci* v okolí svěřené nemovitosti. Cílem je vytvářet dobré jméno firmy v rámci jejího okolí,

kterým jsou orgány státní správy a samosprávy, realitní kanceláře, místní tisk a obyvatelé města.

Oblastní manažer musí *být profesně zdatný v záležitostech ekonomických, daňových a legislativních*. V případě vědomostních nedostatků v některé z uvedených oblastí je musí oblastní manažer dostudovat, např. oslovením s žádostí o pomoc některého ze specialistů firmy Uni reality.

Aktivní komunikace s centrálou firmy Uni reality je poslední povinností oblastního manažera. Oblastní manažer musí komunikovat s jednatelem firmy (např. velikost nájmu, schválení dodavatele apod.). O pracovních výsledcích informuje ředitele firmy formou reportu. Oblastní manažer má povinnost centrále firmy Uni reality:

- každé pondělí zaslat report za předcházející týden, který bude obsahovat přehled činností, které v předcházejícím týdnu provedl (např. návštěvy nemovitostí, prohlídky, řízení dodavatelských vztahů, dovolená apod.),
- po každém monitoringu technického stavu nemovitosti zpracovat vyhodnocení prohlídky a v případě vzniklých závad provést návrh na jejich řešení,
- po ukončené situaci I., II. a III. stupně zaslat zprávu s vyhodnocením,
- ihned informovat o havárii s přiloženou analýzou jejího řešení,
- předávat přání a stížnosti nájemců, nápady a impulsy vedoucí ke zlepšení,
- v co nejkratším čase reagovat na požadavek (doplnění aktuálních informací, zajištění organizační podpory apod.),
- podávat informace o množstvích spotřebované energie, nájemcích a výši nájemného (kdo, kde a za kolik),
- hlásit nesrovnalosti ve stavu skutečném se stavem věcným (např. informace na webových stránkách neodpovídají realitě).

3.5.3 Nedostatky v systému řízení

Hlavní problémy spočívají zejména ve vzniku pracovních pozic oblastních manažerů, kterým se musel přizpůsobit již několik let zaběhnutý systém řízení.

Oblastní manažeři dosud nemají dostatek praktických zkušeností jako ostatní zaměstnanci centrály firmy. Oblastní manažer zajišťuje několik činností, které dříve zastávali 2 až 3 specialisté centrály firmy. Pro oblastní manažery byla vytvořena Příručka oblastního manažera a reportingové tabulky. Tyto materiály však budou muset doznat dalších změn na základě praktických vstupů jednotlivých oblastních manažerů.

Firma Uni reality je servisní organizací. Aktuální a kvalitní informace jsou pro její fungování zcela nezbytné. Proto je důležité vytvořit efektivní systém předávání informací, např. nejdříve prostřednictvím společného disku firmy a následnou implementací speciálních modulů informačního systému.

Významně fungování firmy Uni reality ovlivňují vlastníci jednotlivých nemovitostí svými požadavky, kterým servisní organizace Uni reality zabezpečuje servisní služby a prakticky musí vyhovět a to kdykoliv, kdy o to vlastník žádá. Velmi často se stává, že termín realizace požadavku je oznámen ve velmi krátkém předstihu, což komplikuje kvalitnější přípravu akce. V některých případech jsou i omezená množství informací o chystaných záměrech.

Kvalitní duševní potenciál zaměstnanců omezují jejich znalosti speciálních počítačových programů (např. Excel, Word, ukládání dat na firemní síť apod.). Netvrdím, že zaměstnanci firmy Uni reality neumí pracovat s počítači, avšak rozšířením základních znalostí si mohou významným způsobem ušetřit čas i práci.

Ve výčtu výše uvedených problémů systému řízení firmy jsem se zaměřil pouze na ty nejpodstatnější. Pokud chce firma získat větší konkurenční výhodu, doporučuji tyto problémy řešit a vyřešit. Na závěr této podkapitoly bych rád provedl stručnou rekapitulaci základních problémových oblastí firmy:

- vznik pozic oblastních manažerů,
- absence popisu systému řízení,
- efektivní systém předávání informací,
- nižší počítačová gramotnost zaměstnanců firmy,
- jednotliví specialisté, referenti a oblastní manažeři spolu nespolupracují na bázi týmu.

Jednou z možností, jak vyřešit část problémů firmy je systém řízení firmy popsat, definovat jednotlivé procesy a sestavit procesní mapu. Dalšími možnostmi jsou implementace normy ISO 9001:2000 nebo vhodného informačního systému.

4 SYNTÉZA POZNATKŮ

Tato kapitola obsahuje shrnutí poznatků z předešlých kapitol (Kap. 2 a 3) a zpracovává potřebný materiál k podpoře následného projektového řešení (Kap. 5).

FM je nový obor, který si v ČR musí získat teprve respekt. Zcela mu chybí akademická podpora našeho školství, není zabudován do legislativy (existuje plno neucelených zákonů a předpisů) a úzce nespolupracuje na přípravě národních standardů a na principech benchmarkingu [5].

„Jedinou konstantou příští doby bude změna.“

Peter F. Drucker

Posun paradigmat jednoznačně ukazuje na nutnost zavádění nových systému řízení. Na manažery a vedení firem připadá důležité rozhodnutí, jak se k působení těchto nových změn postavit. Můžou je buď přijmout a vytěžit z nich co nejvíce, nebo naopak je ignorovat, zavřít za sebou dveře a tiše se vytratit z podnikové branže.

Jednou z možností přizpůsobení se neustálým změnám je zavedení procesního řízení. Odborníci na podnikový management přisuzují procesnímu řízení značné přínosy. Velký důraz kladou právě na tento nový způsob řízení proto, že příčiny hlavních problémů se vyskytují v provádění jednotlivých činností, vykonávaných jednotlivými zaměstnanci firmy. A právě procesní přístup umožní firmě, aby tyto činnosti byly prováděny správným způsobem na správném místě, správnými lidmi, ve správném čase, vynikající kvalitě a přinesli zákazníkovi největší možný kladný efekt.

Jak správně aplikovat procesní přístup na současné řízení uvádí nespočet publikací a zdrojů. Teoretická část obsahuje také stručný výtah, jak postupovat při zavádění procesního řízení. Při sestavení projektu aplikace procesního systému řízení využijí tyto uvedené metody, modely a procesní mapy, které dají dobrý přehled o tom, co firma dělá. Jelikož firma Uni reality zvažuje implementaci normy ISO 9001:2000, budu při sestavování procesní mapy vycházet i z této normy.

Na efektivní fungování procesní struktury má vliv kombinace aspektů: filosofie, strategie, firemních procesů, organizace a technologie. Ekonomická výkonnost a otázka hospodářství jsou spíše jejich důsledky [4].

Na první místo firma Uni reality klade zabezpečení hladkého technického provozu nemovitosti, uspokojení zákazníka (nájemce) a zajištění snadné komunikace s ním.

Vizí firmy Uni reality je nabízet komplexní servisní činnost v oblasti nemovitostí. Pro uskutečnění této vize musí firma popsat v novém pojetí novou organizační strukturu, vyřešit systém předávání informací a koordinace zaměstnanců. Reálné východisko pro odstranění těchto problémů spatřuji v definování a vybudování procesní struktury a jednotlivých činností a procesů s nimi souvisejících. Procesy je nutno charakterizovat, definovat a pokud možno i kvantifikovat. Je nezbytné, aby transformace byla v souladu s platnou organizační strukturou.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 PROJEKT APLIKACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

*„Podniky, které sice přijmou opatření a začnou používat procesní terminologii
aniž by změnily své myšlení a svou kulturu, neuspějí.“*

D. Longworth, býv. prezident IFMA

Aplikovat procesní řízení ve firmě je velmi obtížné, vyžaduje podporu managementu firmy a dostatek času. Projekt aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality vychází z filozofie vytvoření metodiky a postupových kroků pro plynulé zavedení procesního řízení.

Postupové kroky projektu aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality doporučuji založit na:

- vytvoření dotazníku a metodiky pro stanovení popisu funkcí dle organizační struktury,
- provedení vzorového popisu funkce s konkrétním zaměstnancem, na jehož základě budou zdokumentováni další zaměstnanci,
- navržení procesní mapy jakožto výchozího dokumentu,
- zpracování metodiky popisu několika vytipovaných procesů, na jejímž základě budou popsány další procesy vyplývající z procesní mapy.

Popisem funkcí jednotlivých zaměstnanců získáme základní přehled o současném systému řízení (kdo, co a s kým dělá, s jakými dokumenty pracuje a jak tyto dokumenty plynou napříč firmou). Metodika s následným popisem funkcí zaměstnanců firmy byla provedena již v první polovině roku 2004 a nyní navrhuji jejich aktualizaci popsanou v kapitole (Kap. 5.1).

Na základě provedeného popisu funkcí všech zaměstnanců a taky na základě vlastních zkušeností navrhuji procesní mapu (Kap. 5.2). Procesní mapa je dynamický dokument, který se v čase vyvíjí a kde změny jsou zcela nezbytné.

Procesní mapa je sestavena z jednotlivých procesů, které je potřeba popsat. Metodiku jejich popisu ukazují na vybraných procesech (Kap. 5.3).

5.1 Metodika popisu funkce zaměstnance firmy

Metodiku popisu funkcí zaměstnanců firmy Uni reality navrhuji založit na:

- sestavení základních profilových otázek ve formě dotazníku,
- schválení sběru dat,
- navštívení jednotlivých zaměstnanců, vysvětlení proč je průzkum prováděn, seznámení s metodikou vyplňování dotazníku,
- přepis získaných poznatků do elektronické podoby a tisk,
- opětovné navštívení s vytištěnými sestavami a provedení zpřesňující konzultace.

Doporučuji vytvořit dotazník na zjištění tří základních informací o zaměstnanci:

- z jakých procesů a jejich činností se skládá jeho pracovní náplň,
- jaké vstupy a od koho vstupují do procesu, jaké výstupy a pro koho vystupují z procesu,
- zjistit pravidelnost činností procesů, s kým se spolupracuje a způsob komunikace, zda-li se jedná o činnost opakující se nebo jednorázovou.

Tab. 3. Procesy a jejich činnosti obsažené v náplni práce zaměstnance.

[Vlastní zpracování]

PROCES:	
Činnosti procesu:	- - ...

Cílem tabulky (Tab. 3) je sestavení klíčových procesů a jejich činností v popisu funkcí zaměstnanců. Díky popsaným procesům bude možné spatřit vazby mezi jednotlivými zaměstnanci, z čehož lze vycházet při sestavování procesní mapy.

Tab. 4. Vstupy a výstupy v procesech zaměstnance. [Vlastní zpracování]

VSTUPY		VÝSTUPY	
Jaké	Komu	Jaké	Komu

Vstupy a výstupy v procesech, resp. jejich činnostech, dále popisují funkci zaměstnance firmy. Jsou klíčové pro vytvoření vazeb mezi procesy v procesní mapě.

Tab. 5. Spolupráce s dalšími zaměstnanci firmy. [Vlastní zpracování]

Název úkolu	S kým se společný úkol řeší	Je činnost pravidelně se opakující nebo pouze jednorázová	Kdo za společný úkol nese zodpovědnost	Způsob komunikace mezi spoluřešiteli

Poslední tabulka (Tab. 5) zpřesňuje výše uvedené otázky a má charakter kontrolní vazby. Velmi zajímavé bylo zjištění způsobu komunikace, kdy musí zaměstnanci firmy velmi obtížně shánět potřebné informace pro své rozhodnutí (vzdálenosti mezi odděleními, některé informace jsou zatajovány nebo nepředány včas dál).

Ověření doporučené metodiky v praxi

Popis funkcí zaměstnanců firmy Uni reality byl proveden v první polovině roku 2004. Na základě získaných informačních zdrojů od vedoucího diplomové práce jsem sestavil dotazník (Příloha P III). Cílem dotazníku bylo seznámení se s náplní práce jednotlivých zaměstnanců. Velmi se osvědčil výše popsáný metodický postup, díky kterému se podařilo vyřešit řadu konfliktních situací.

Jako příklad uvádím v příloze (Příloha P IV) vyplněný dotazník popisu funkce specialisty pro správu majetku. Obdobně byli zpracovány popisy funkcí všech THP zaměstnanců.

Díky provedení popisu funkcí zaměstnanců firmy Uni reality jsem získal základní představu o fungování firmy, ale vznik pozic oblastních manažerů ve druhé polovině roku 2004 znamenal nutnost přehodnotit výsledky popisu funkcí. Ve druhé polovině roku 2004 jsem byl pověřen managementem firmy vytvořit Příručku oblastního manažera (popis

funkce). Jelikož vznikem pozic oblastních manažerů došlo ke změně organizační struktury a tedy i popsaných pracovních funkcí zaměstnanců firmy Uni reality, proto dále navrhuji:

- zaznamenané informace z prvního šetření přepsat do nového dotazníku (Příloha P V),
- při přepisu informací klást důraz na aktuální požadavky managementu firmy na systém řízení, dále na logickou posloupnost činností v náplni práce zaměstnanců,
- s nově vytvořeným dotazníkem popisu funkce kontaktovat zaměstnance a provést s nimi kontrolu věcné a logické správnosti.

V příloze (Příloha P VI) přikládám vzorově zpracovaný dotazník s popisem funkce oblastního manažera. Podle vzoru popisu funkce oblastního manažera navrhuji popsat funkce dalších zaměstnanců firmy Uni reality.

Cílem je přesné zmapování pracovních pozic zaměstnanců firmy, díky kterému si vytvoříme reálnou představu o fungování celého systému. Na základě zmapovaných pracovních pozic zaměstnanců firmy navrhuji sestavit procesní mapu, její procesy popsat a začít hledat nedostatky a možnosti zlepšení ve stávajícím systému řízení firmy.

5.2 Definování procesní mapy

Pro sestavení procesní mapy ve firmě Uni reality je nejdříve nutné definovat hlavní články hodnotového řetězce a následně na ně navázat konkrétními procesy. Při zpracovávání procesní mapy vycházím z provedené analýzy popisu funkcí zaměstnanců firmy Uni reality.

Dle požadavku managementu firmy se zaměřím pouze na oblast správy budov (Facility Management) jako na hlavní předmět podnikání firmy.

Hlavní předmět podnikání firmy spočívá v pronajímání spravovaných nemovitostí s poskytováním následného servisu. Ve výjimečných případech se může jednat o nákup či prodej nemovitostí, ale protože se jedná o zcela specifické procesy, které se řeší odděleně od ostatních procesů, nejsou obsaženy v procesní mapě.

Firma Uni reality nabízí komplexní servis v rámci nemovitostí. Síla i hrozby spočívají v portfoliu nemovitostí rozmístněném po celém území ČR, kvalitních zaměstnancích a vhodném systému jejich řízení.

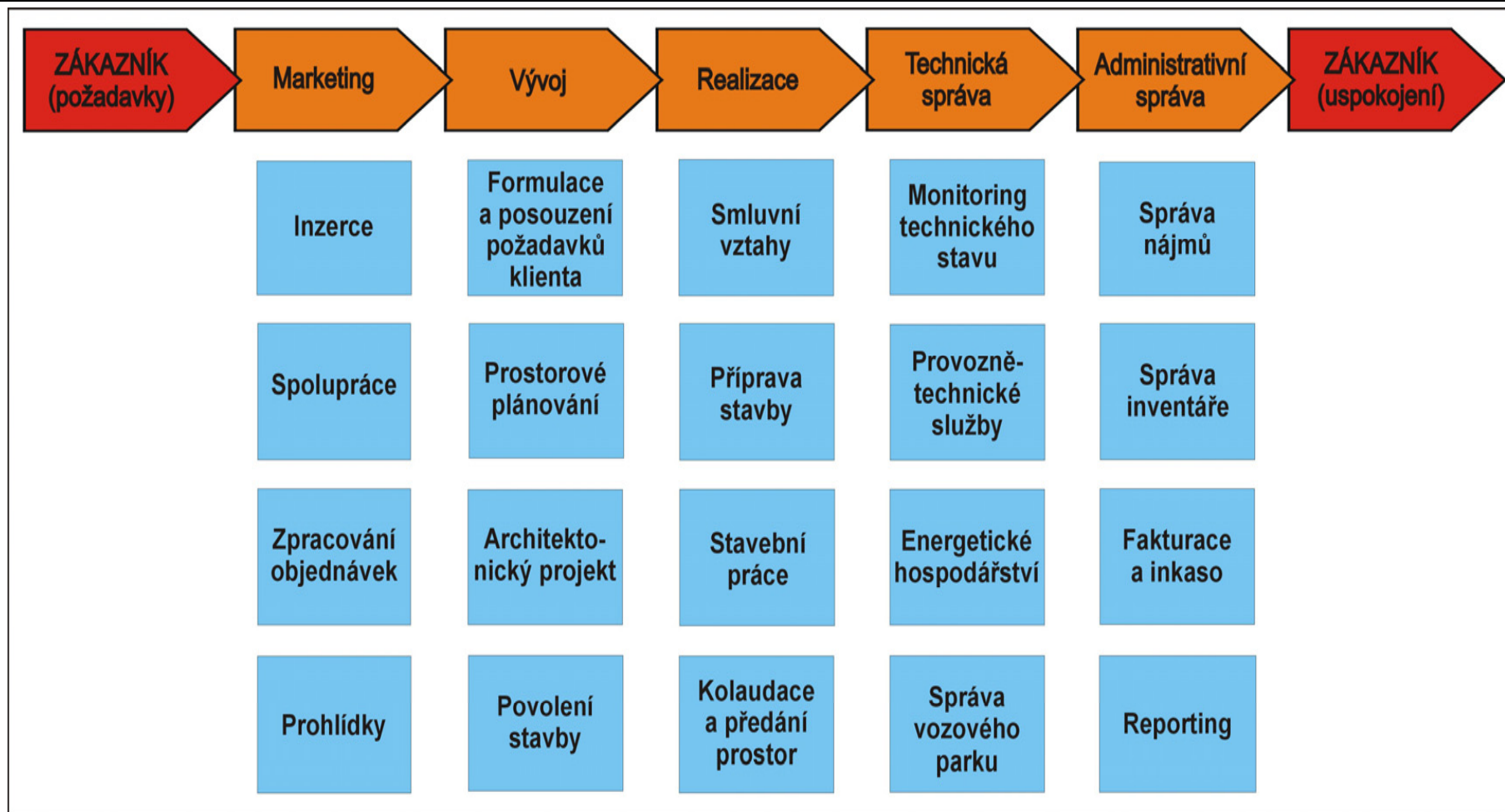
Nejdříve musíme stanovit jednotlivé články hodnotového řetězce, které jsou sestaveny v logické posloupnosti od získání požadavků zákazníka až po jejich uspokojení. Jedná se o:

- marketing,
- vývoj,
- realizace,
- technická správa a
- administrativní správa.

Hodnotový řetězec je založen na logické posloupnosti jednotlivých činností od získání zákazníka až po jeho uspokojení ve formě servisu. Pro články hodnotového řetězce je charakteristické, že procházejí jednotlivými odděleními firmy a vedou k poskytování služeb, tj. produkují „klíčové“ výstupy firmy.

Zaměřil jsem se pouze na ty procesy, které přinášejí firmě zisk a zákazníkovi užitek. Procesní mapu lze považovat za dynamický dokument, který se v čase vyvíjí a jejíž změny jsou zcela nevyhnutelné. Tedy pouze čas a praxe ukáže, co bude potřeba změnit, vynechat nebo naopak přidat.

Na jednotlivé články hodnotového řetězce navazují konkrétní procesy. Procesy jsou opět navrženy v logické posloupnosti. Celý systém zobrazuje obrázek (Obr. 11).



Obr. 11. Procesní mapa firmy Uni reality. [Vlastní zpracování]

Pro uzavření této podkapitoly je potřeba popsat procesní mapu, tedy princip fungování firmy Uni reality. *Nejdůležitějším prvkem celého systému je spokojený zákazník – nájemce* (spokojený nájemce = čistá a bezporuchová nemovitost).

Marketing

Firma má vytvořeny inzertní kanály, které neustále rozšiřuje a prostřednictvím kterých získává potenciální nájemce. Důležitá je taky spolupráce s realitními kanceláři a úřady místní správy a samosprávy. Spolupráce s realitními kanceláři může znamenat získání dalšího nájemce a spolupráce s úřady místní správy a samosprávy zase může usnadnit realizaci procesů vznikajících v budoucnosti (např. vyjednávání s památkáři o architektonickém projektu, povolení stavby a následná kolaudace apod.). Požadavky zájemců jsou evidovány a shromažďovány, popř. se jim odpovídá na dotazy. S vážnými zájemci provedou oblastní manažeři prohlídku poptávaných prostor.

Vývoj

Při prohlídce poptávaných prostor nastává formulace a posouzení požadavků klienta. Zde klient vysloví své požadavky na prostor. Následuje prostorové plánování, kde se oblastní manažer snaží s klientem dohodnout na případných úpravách dispozic. Součástí tohoto procesu je samozřejmě i vyjednávání o ceně nájmu. Pokud nabízené prostory zájemci vyhovují, přistupuje se rovnou k realizaci (smluvní vztahy) a dál po člancích hodnotového řetězce. Pokud nabízené prostory nevyhovují, přistoupí se k řešení dispozičních úprav formou architektonického projektu s následným stavebním povolením od státních institucí (např. památkáři, architekt města, odbor životního prostředí, stavební úřad, hasiči a další).

Realizace

Začíná podpisem nájemní smlouvy, neboť co je psáno to je dáno a kvalitně sepsaná smlouva zamezí vzniku případných nedorozumění v budoucnosti. Samozřejmě, u VIP zákazníků postačuje gentlemanská dohoda na úrovni schváleného architektonického projektu oběma stranami. Pokud nájemci nabízené prostory vyhovují a neřeší se architektonický projekt, po podpisu nájemní smlouvy se provede předání prostor a nájemce se může nastěhovat. Pokud však nájemci prostory nevyhovují a řeší se architektonický projekt, nájemce si prostory převezme až po skončení stavebních prací a kolaudaci.

Technická správa

Je diskutabilní, zda-li má být tento článek na začátku celého hodnotového řetězce nebo až zde, neboť technickou správou nemovitosti musíme provádět až zde nájemce je nebo není. Začít se starat o nemovitost po technické stránce až v okamžiku, kdy se objeví nájemce by mohlo být taky pozdě. Na toto místo hodnotového řetězce jsem se rozhodl zařadit článek technická správa pouze pro zachování logické posloupnosti činností. Je nutné provádět pravidelný monitoring technického stavu nemovitostí (např. zatékání vody, vandalismus, koroze apod.). Na monitoring navazují provozně-technické služby (např. řešení pojistné události, úklid, opravy, revize apod.). Důležitá je optimalizace energetického hospodářství a z něj vyplývající systém měření a rozpočítávání energií mezi nájemce podle m². Jelikož firma disponuje portfoliem nemovitostí po celém území ČR, je důležité, aby se k těmto nemovitostem včas a v pořádku dostali jednotliví zaměstnanci. Proto zde svou oprávněnou úlohu zastává i proces správy vozového parku.

Administrativní správa

Spočívá ve správě nájmu a inventáře. Odsud vyplývají podklady pro fakturaci a inkasní platby. Jednotliví zaměstnanci vykazují reporty o činnostech, které za předcházející týden provedli. Oblastní manažeři k těmto reportům navíc přikládají i technické a komerční reporty týkající se přidělených nemovitostí. Reporting lze považovat za nejdůležitější proces, neboť se zde sbíhají a předávají jednotlivé informace. Pro efektivní fungování tohoto procesu je zapotřebí mít vytvořen informační systém s dobře promyšlenou filozofií.

Firma Uni reality je založena na informacích. Proto se musí zaměstnanci naučit podstatné informace předávat a následně dohledávat prostřednictvím informačního systému. Abychom však mohli implementovat vhodný informační systém, potřebujeme mít provedenou analýzu současného systému řízení a zároveň systému řízení, který chceme vytvořit.

5.3 Metodika popisu procesů firmy

„Každý budiž podnikatelem na svém pracovišti.“

Tomáš Baťa

Cílem této kapitoly je navrhnout metodiku popisu procesů firmy s praktickou ukázkou jejího použití na vybraných procesech z navržené procesní mapy, jakožto základ pro stanovení dalších postupových kroků při aplikaci procesního řízení ve firmě Uni reality.

Při stanovení metodiky popisu procesů vycházím ze základních požadavků na popis procesu [1], kterými jsou:

- určení zodpovědného zaměstnance za proces (správce procesu),
- stanovení vstupů do procesu a výstupů z procesu,
- stanovení činností procesu a jejich vzájemné vazby zachytit pomocí vývojových diagramů.

Jako velmi perspektivní se jeví využití nejrůznějších manažerských pomůcek, v našem případě nástěnné tabule. Jedná se o jednoduchou pomůcku, kdy si manažer jednotlivé procesy vytiskne a připíchne na nástěnku. Vazby pak vytvoří pomocí nitek nejrůznějších barev. Tímto krokem má manažer okamžitý přehled o procesním systému firmy a dokáže velmi pružně reagovat na změny. Proto jako další požadavek na popis procesu volím:

- komplexní definování procesu prostřednictvím grafické prezentace určené pro vytvoření procesní mapy na nástěnné tabuli.

Popis vybraných procesů ve formě grafického vyjádření, tabulek a vývojových diagramů jejich základní struktury a vazeb je zachycen v následujících podkapitolách.

5.3.1 Proces prohlídky prostor

Cíl procesu

Cílem procesu prohlídky prostor je provést s poptávajícími subjekty prohlídku objektu, seznámení je s technickým stavem, komerčními možnostmi a cenou nájmu.

Obsah procesu

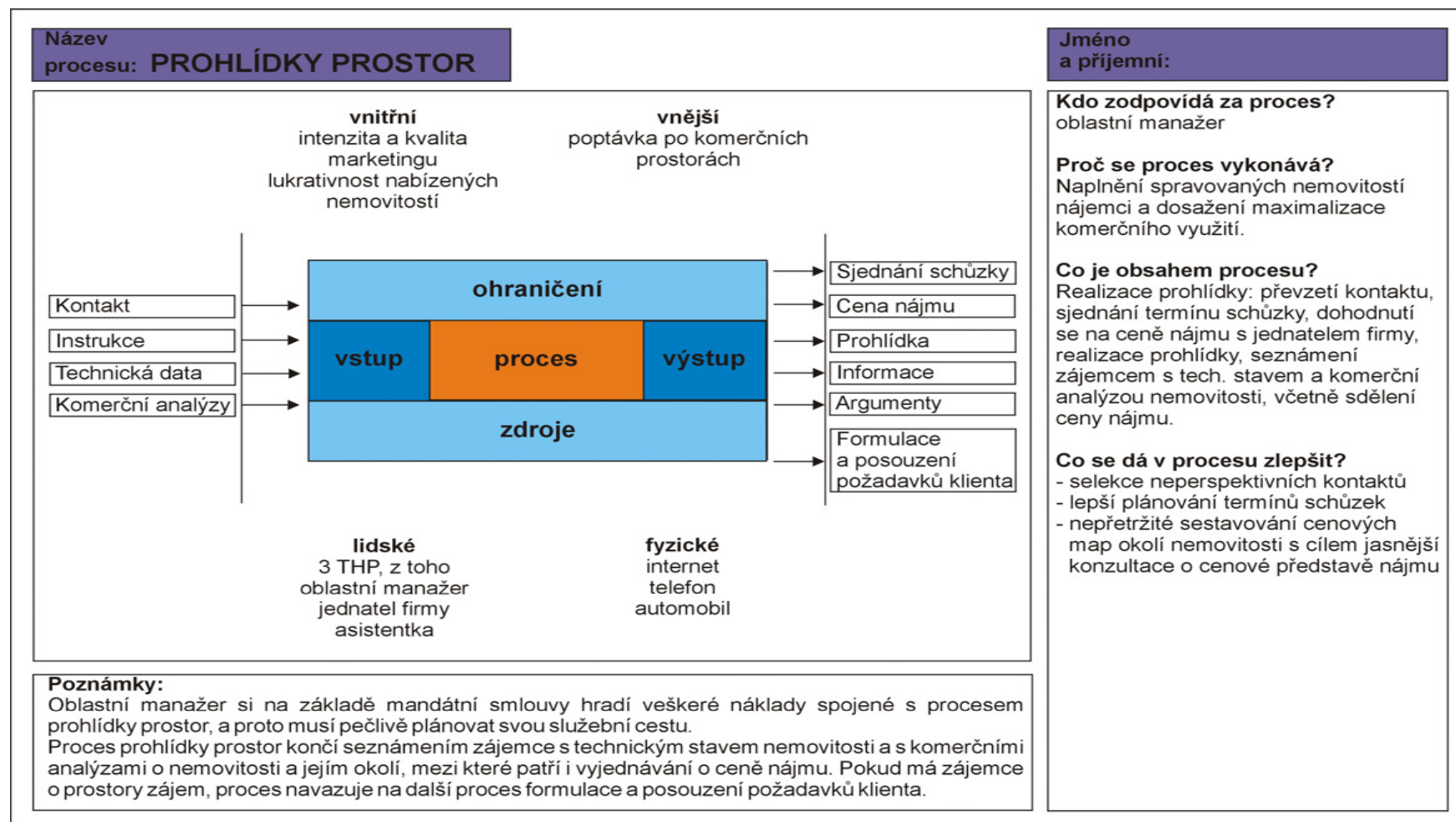
Prohlídky prostor se zájemci o pronájem zajišťují jednotliví oblastní manažeři firmy Uni reality. Proces začíná předáním kontaktu na zájemce centrálou firmy oblastnímu manažerovi. Oblastní manažer poté kontaktuje zájemce a sjednává si termín schůzky. Před provedením schůzky se oblastní manažer poradí s jednatelem firmy o představě na výši nájmu.

Oblastní manažer se na sjednané schůzky dostavuje včas, popř. se v dostatečném předstihu omluví. Velmi důležité je image oblastního manažera, kterým zapůsobí na zákazníka. Oblastní manažer provede zájemce po objektu a seznámí jej s technickým stavem objektu a jeho komerčními možnostmi. Zásadně nevodí zájemce do prostor, které působí odpudivě a na samotný předmět poptávky nemají vliv.

Možnosti zlepšení

Hlavní možnosti a příležitosti ve zlepšení procesu prohlídky prostor spočívají v:

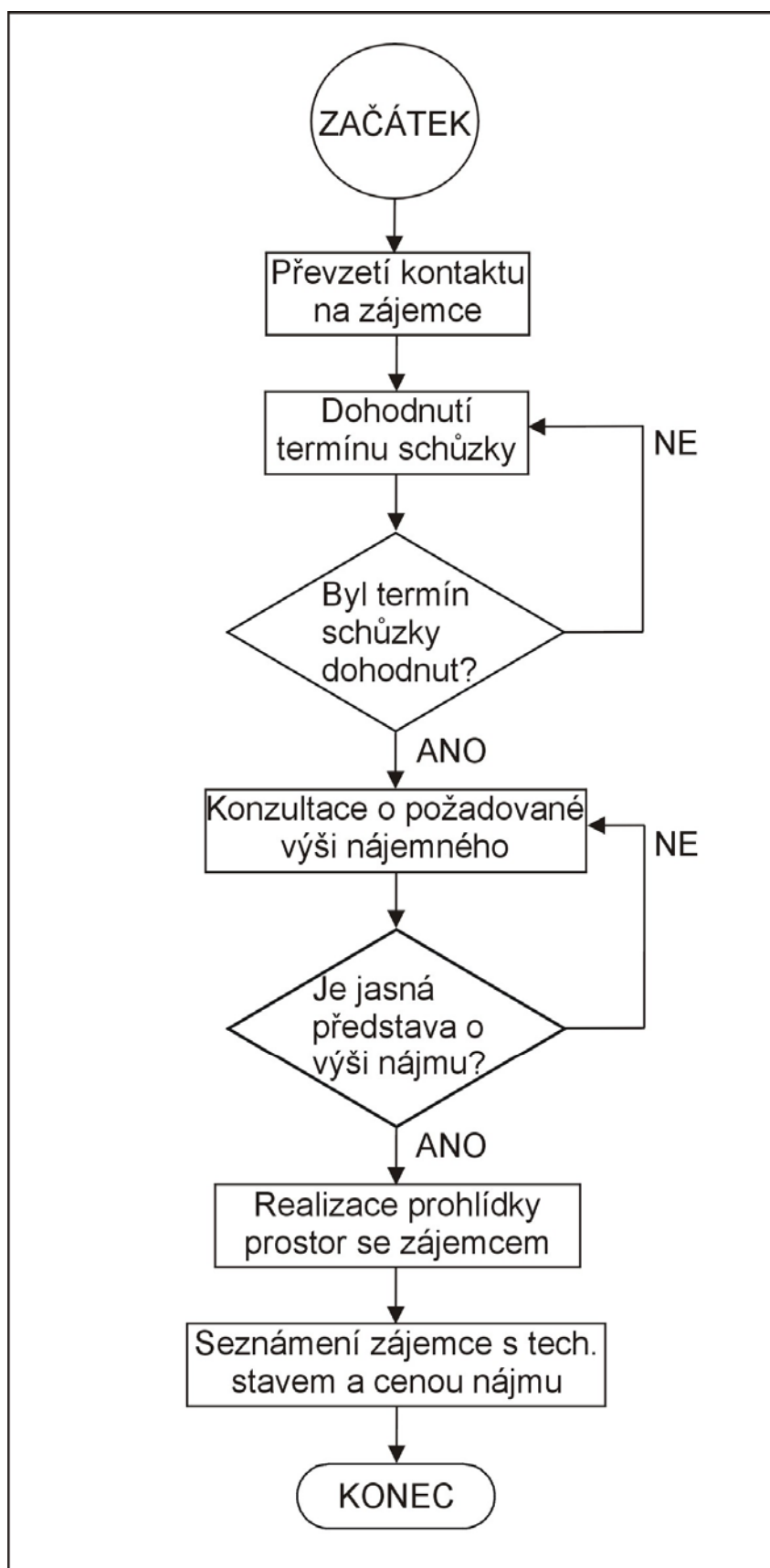
- selekci neperspektivních kontaktů, tedy předávat pouze vážné zájemce o pronájem,
- efektivním plánování obchodních schůzek oblastního manažera s poptávajícími subjekty (např. v jednom dni provést prohlídku prostor s více subjekty nebo provést monitoring technického stavu apod.),
- pro efektivní dosažení maximalizace požadovaného nájemného musí oblastní manažer sestavovat pravidelné komerční analýzy a sledovat tržní cenu nájemného v dané lokalitě.



Obr. 12. Proces prohlídky prostor. [Vlastní zpracování]

Tab. 6. Postupové kroky procesu prohlídky prostor. [Vlastní zpracování]

PROCES: Smluvní vztahy						
VSTUPY		POSTUPOVÉ KROKY		VÝSTUPY		ZAJIŠŤUJE
od koho	druh	číslo	obsah	druh	pro koho	
AS	kontakt na zájemce	1	Dohodnout termín prohlídky prostor nemovitosti.	schůzka	ZÁK	OM
OM	požadavek na instrukce	2	Dohodnout se na požadované výši nájemného.	cena nájmu	OM	JDT
OM	dodržení termínu schůzky	3	Prohlídka se zájemcem.	realizace prohlídky	ZÁK	OM
OM	ukázky, technická data, komerční analýzy	4	Seznámení zájemce s technickým stavem nemovitosti a požadovanou výší nájmu.	informace a argumenty	ZÁK	OM



Obr. 13. Vývojový diagram procesu prohlídky prostor. [Vlastní zpracování]

5.3.2 Proces smluvní vztahy

Cíl procesu

Cílem procesu smluvní vztahy je vytváření nájemních smluv, vedení jejich evidence, zpracovávání dodatků, popř. nájemní smlouvy vypovídat.

Obsah procesu

Smluvní vztahy zajišťuje referent pro smluvní vztahy umístěný v centrále firmy Uni reality. Proces začíná předáním údajů o zákazníkovi (nemovitost, patro, požadované m², údaje

o PO nebo FO, číslo běžného účtu, zda-li je plátce DPH, výpis z obchodního rejstříku, cenu sjednaného nájmu, specifické podmínky sjednané se zákazníkem). Údaje předává oblastní manažer referentovi pro smluvní vztahy a ten po jejich obdržení vyhotoví nájemní smlouvu.

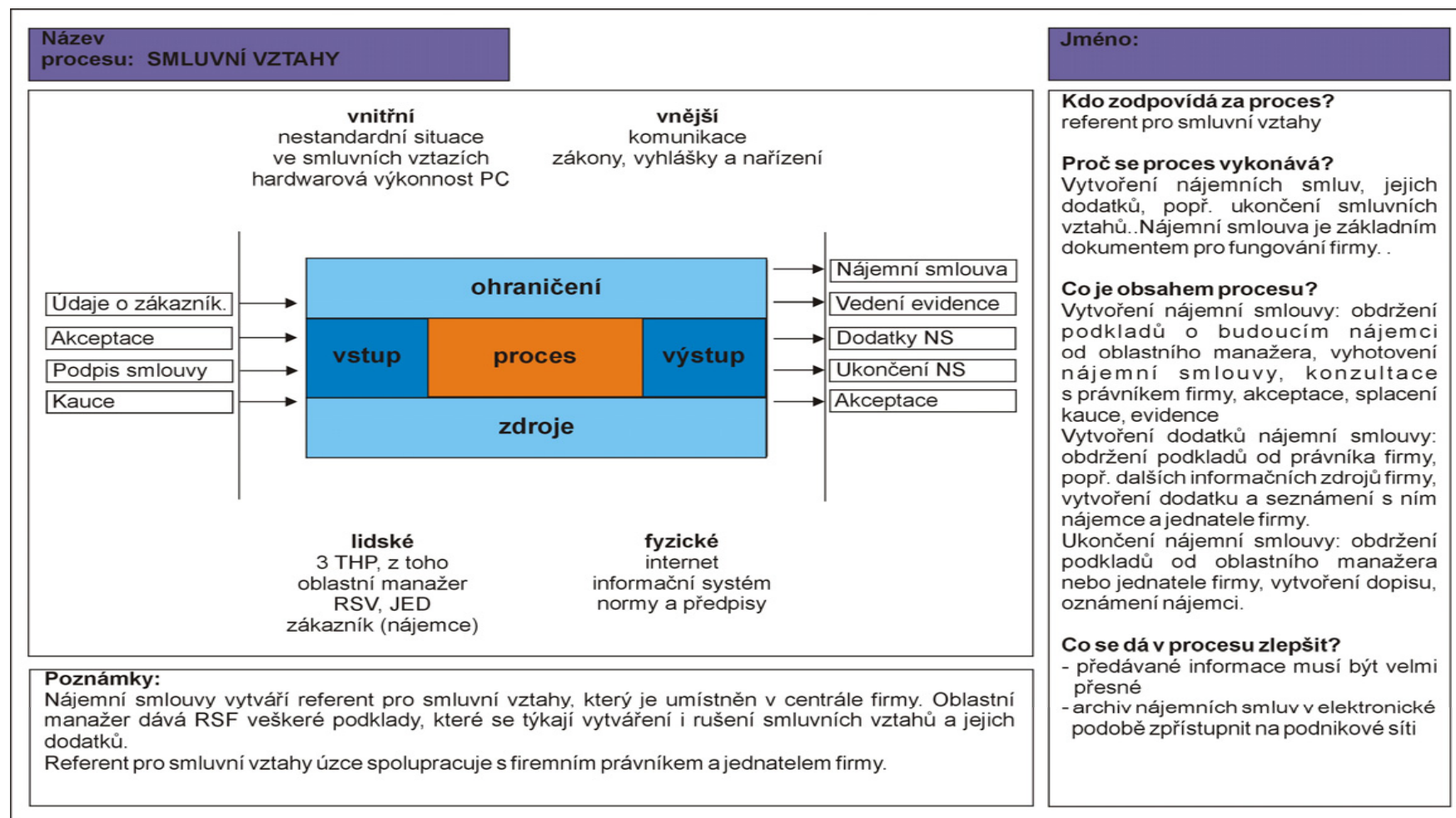
Vyhotovená nájemní smlouva se předloží řediteli firmy a budoucímu nájemci ke schválení. Po akceptaci je nájemní smlouva archivována a na správu budoucích plateb nájemného a inkasa je upozorněn ekonom firmy. Nájemní smlouva nabývá platnost okamžikem obdržení kaucí od nájemce, která se standardně pohybuje ve výši tří měsíčních plateb.

V průběhu dalších období jsou k nájemním smlouvám vyhotovovány jejich dodatky, popř. jsou nájemní smlouvy ukončeny.

Možnosti zlepšení

Hlavní možnosti a příležitosti ve zlepšení procesu smluvní vztahy spočívají v:

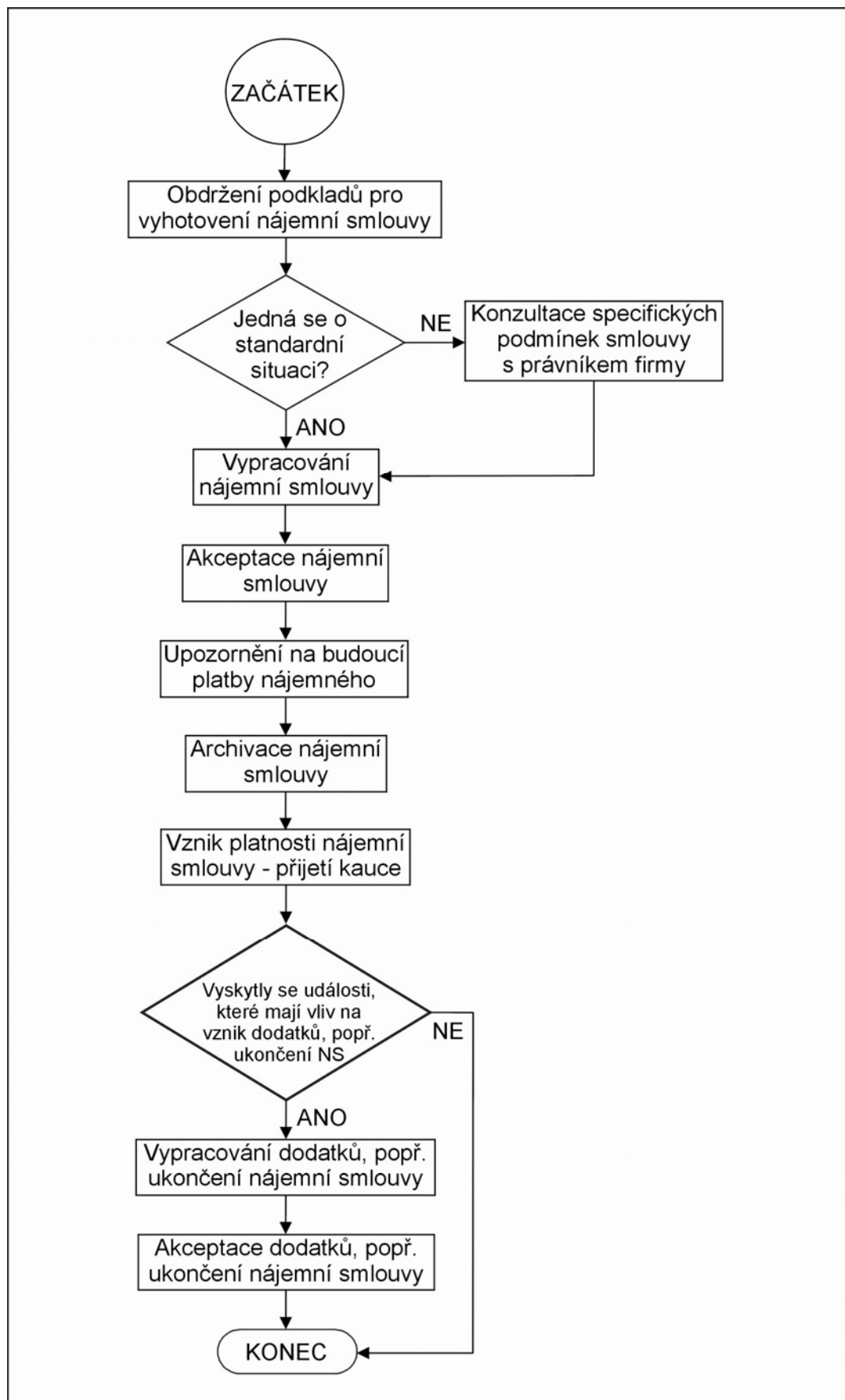
- kvalitě předávaných informací, které musí být velmi přesné,
- zefektivnění vedení evidence nájemních smluv jejich zveřejněním v elektronické podobě na firemní síti ve vhodném formátu (např. *.pdf).



Obr. 14. Proces smluvní vztahy. [Vlastní zpracování]

Tab. 7. Postupové kroky procesu smluvní vztahy. [Vlastní zpracování]

PROCES: Smluvní vztahy						
VSTUPY		POSTUPOVÉ KROKY		VÝSTUPY		ZAJIŠŤUJE
od koho	druh	číslo	obsah	druh	pro koho	
OM	údaje o zákazníkovi	1	Vypracovat nájemní smlouvu.	nájemní smlouva	JDT, ZÁK	RSV
JDT, ZÁK	akceptace	2	Archivování nájemní smlouvy a upozornění na správu budoucích plateb.	archivace	OM, SSM, EKO	RSV
EKO	přijetí kauce	3	Platnost nájemní smlouvy.	oznámení	RSV, JDT	EKO
OM, PR	podklady	4	Vyhotovení dodatků, ukončení náj. vztahu	dodatek, dopis	JDT, NÁJ	RSV



Obr. 15. Vývojový diagram procesu smluvní vztahy. [Vlastní zpracování]

5.3.3 Proces monitoring technického stavu

Cíl procesu

Cílem procesu monitoring technického stavu je zajistit bezporuchový provoz spravovaných nemovitostí s důrazem na včasné předcházení haváriím.

Obsah procesu

Monitoring technického stavu nemovitostí je „alfou omegou“ činnosti firmy Uni reality při nabízení komplexního servisu v rámci nemovitostí.

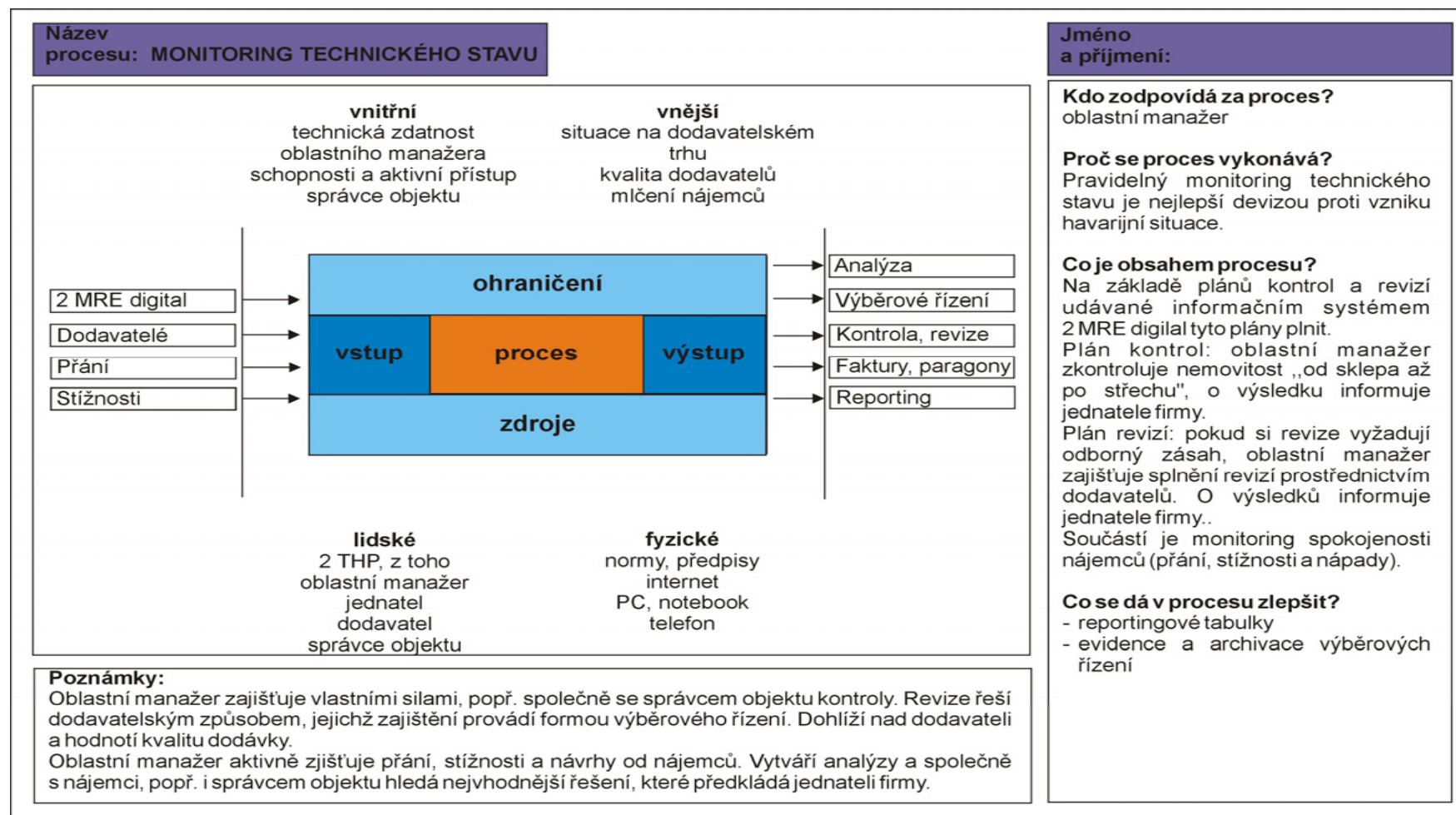
Na jeho zajišťování se podílí větší počet zaměstnanců a dodavatelů firmy, jejichž postup je nutné pečlivě koordinovat. Za proces zodpovídá oblastní manažer, který provádí periodické kontroly a při zjištění závady zajišťuje jejich řešení. Na složitější prvky technického monitoringu, např. revize, zajišťuje smluvního dodavatele. Při monitoringu technického stavu nemovitostí využívá firma informačního systému 2 MRE digital (Kap. 3.4 CAFM systém 2 MRE digital).

Součástí monitoringu technického stavu může být zjišťování přání a stížností nájemců s cílem sestavování analýz jejich řešení.

Možnosti zlepšení

Hlavní možnosti a příležitosti ve zlepšení procesu monitoring technického stavu spočívají v:

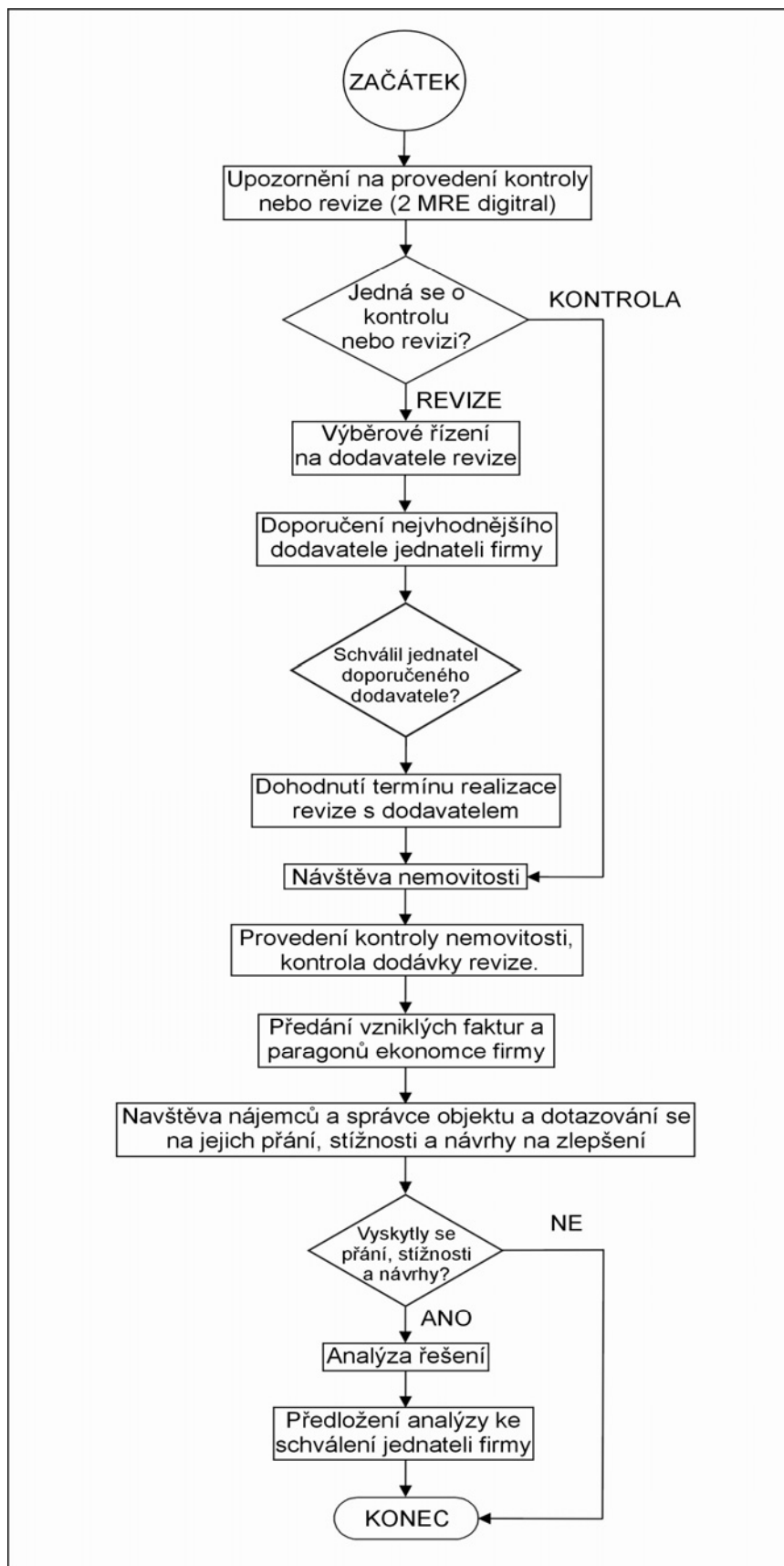
- harmonizaci reportingových tabulek oblastních manažerů (standardizace, zpřehlednění, zeštíhlení, systémový přístup při vyhledávání informací),
- výběrová řízení je potřeba provádět velmi pečlivě a jejich výsledky archivovat (nejlépe v elektronické podobě) pro možnost dalšího použití.



Obr. 16. Proces monitoring technického stavu. [Vlastní zpracování]

Tab. 8. Postupové kroky procesu monitoring technického stavu. [Vlastní zpracování]

PROCES: Smluvní vztahy						
VSTUPY		POSTUPOVÉ KROKY		VÝSTUPY		ZAJIŠŤUJE
od koho	druh	číslo	obsah	druh	pro koho	
2 MRE digital	plán kontrol	1	Upozornění na nutnost provedení kontroly.	kontrola, report	JDT	OM
2 MRE digital	plán revizí	2	Upozornění na nutnost provedení revize.	výběrové řízení, schválení	DOD, JDT	OM
DOD	dodávka služby	3	Provedení revize.	faktura, paragon	EKO	OM
NÁJ, SPRO	přání, stížnost, návrh	4	Projevení přání nebo stížnosti nájemce, popř. jiného subjektu týkající se nem.	analýza řešení	JDT	OM



Obr. 17. Vývojový diagram procesu monitoring technického stavu.

[Vlastní zpracování]

5.4 Postupové kroky aplikace procesního řízení

V předchozích kapitolách diplomové práce byla provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy, analýza stávajícího systému řízení prostřednictvím pozice oblastního manažera a navržen metodický manuál pro aplikaci procesního řízení ve firmě Uni reality. Metodický manuál doporučuji založit na:

- aktualizaci popisu funkcí zaměstnanců firmy prostřednictvím navrženého dotazníku,
- definování procesní mapy,
- slovního popisu procesů,
- popis procesů pomocí grafického znázornění, tabulky a vývojového diagramu, které bude sloužit k vytvoření procesní mapy na nástěnné tabuli.

Nyní je zapotřebí vytvořit soubor postupových kroků, které umožní firmě Uni reality provést aplikaci procesního řízení. Řešení postupových kroků zakládám na principech projektového řízení.

Cíl a rozsah projektu

Cílem projektu je plynulá aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality. Aplikace procesního řízení bude založena na splnění základních předpokladů:

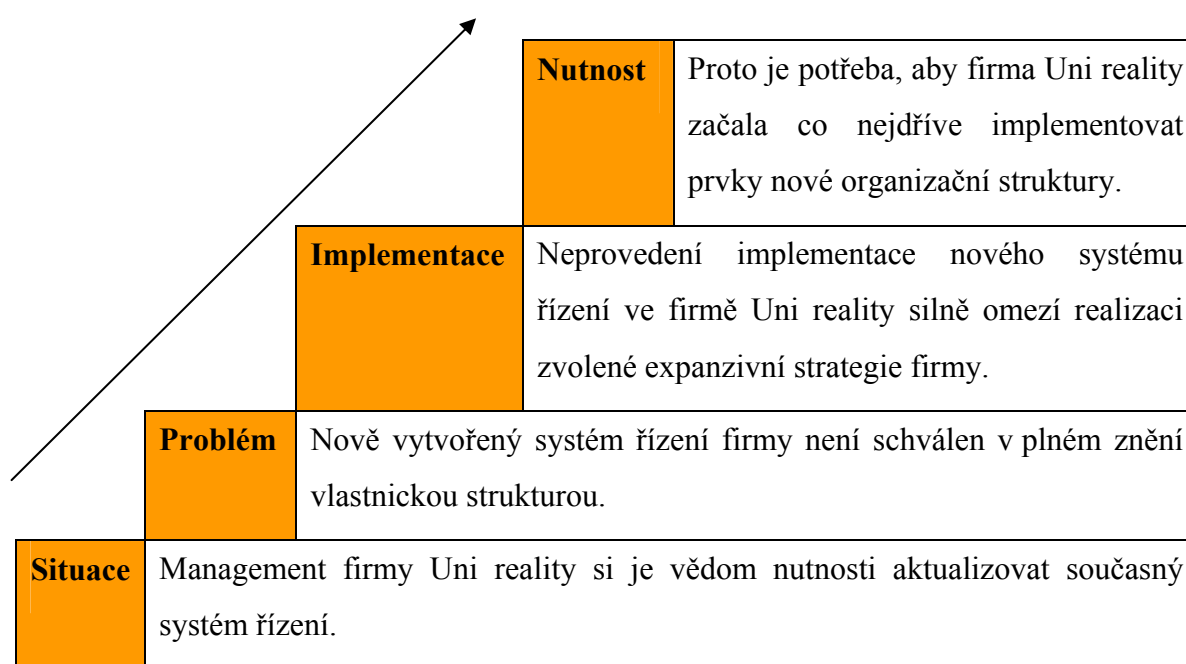
- nenarušení kontinuity podnikatelské činnosti firmy,
- bude komplexní na celý systém řízení firmy,
- přinese očekávané efekty v oblasti zlepšení vnitropodnikového systému řízení firmy,
- poslouží jako základna pro přijetí normy ISO 9001:2000 podpořené vhodným informačním systémem.

Aplikací procesního řízení bude pověřen zaměstnanec firmy Uni reality (procesní inženýr), který bude aktivně spolupracovat se všemi zaměstnanci a managementem firmy. Odtud vyplývají nezbytné náklady na celý projekt, které však zatím nejsou přesně stanoveny (např. mzda procesního inženýra, pomůcky, čas zaměstnanců apod.).

Metoda SPIN

Projekt můžeme nadefinovat také pomocí tzv. metody SPIN, která popisuje projekt z pohledu výchozí situace, vzniklého problému, implementace řešení a nutnosti toto řešení provést.

Firma Uni reality si plně uvědomuje turbulentnost dnešní doby a zvyšujícího se počtu konkurentů, kde se stává klíčovým zkvalitnění nabízených služeb zákazníkovi.



Obr. 18. Metoda SPIN. [Vlastní zpracování]

Seznam postupových kroků spojených s realizací projektu

Výsledky diplomové práce bude zapotřebí konzultovat managementem firmy Uni reality. Při této konzultaci mohou být na realizaci aplikace procesního řízení zvoleny jiné časové termíny, zdroje, názory apod..

Postupové kroky projektu aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality jsem se rozhodl založit na stochasticky ohodnoceném síťovém grafu, ze kterého vychází metoda PERT. Vychází se z předpokladu, že trvání jednotlivých činností má náhodný charakter a jeho rozdělení lze adekvátně popsat některým statistickým rozdělením.

Pro časové ohodnocení hrany síťového modelu PERT se stanovují na základě expertního odhadu pro každou činnost (i, j) tři doby trvání:

- nejpravděpodobnější odhad – m_{ij} ,
- optimistický odhad – a_{ij} ,
- pesimistický odhad – b_{ij} [7].

Výpočet hodnot zpracovávám prostřednictvím počítačového programu WinQSB, který považuji při řešení metod lineárního programování za velmi zdařilý.

Tab. 9. Postupové kroky aplikace procesního řízení. [Vlastní zpracování]

Činnost	Název činnosti	Předchozí činnost	Odhad doby trvání (ve dnech)		
			m_{ij}	a_{ij}	b_{ij}
A	Konzultace a schválení projektu.	-	1	2	5
B	Informovat zaměstnance firmy.	A	2	5	10
C	Aktualizace popisů funkce zaměstnanců.	B	20	30	40
D	Konzultace procesní mapy.	B, C	2	3	8
E	Aktualizace společného disku.	C, D	10	15	20
F	Popis procesů.	D	20	26	35
G	Vytvoření vazeb mezi procesy.	F	2	3	5
H	Vytvoření směrnic, norem, šablon a příruček.	E, G	30	40	60
I	Návrh změn, zlepšování.	H	5	7	18
J	Implementace nových modulů IS.	I	120	150	300

Základem pro zahájení aplikace procesního řízení je výchozí konzultace s managementem firmy, kde se stanoví časový harmonogram, pravomoci procesního inženýra, náklady na projekt, okruh a povinnosti spolupracujících zaměstnanců. Management firmy zde musí projevit jasný souhlas nad zahájením projektu aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality. Velmi důležité bude informovat zaměstnance a provést s nimi aktualizaci popisu

funkcí. Již zde je potřeba začít pracovat na aktualizaci filozofie sdílení společného disku firmy, prostřednictvím kterého bude aplikace prováděna (standardizace šablon reportů, popisu funkce, procesní mapy, systému předávání informací). Na základě aktualizovaných popisů funkcí a konzultované navržené procesní mapy provést popis konkrétních procesů. Mezi popsány procesy je potřeba vytvořit vazby a to v grafické podobě prostřednictvím nástěnné babule. V takto popsaném systému můžeme začít hledat jeho nedostatky a postupně je odstraňovat. Závěrem aplikace procesního řízení je implementace vhodných modulů informačního systému.

Analýzu propočtu postupových kroků projektu znázorňuje obrázek (Obr. 19), který byl pořízen na základě zadání vložení dat z tabulky (Tab. 9) do programu WinQSB.

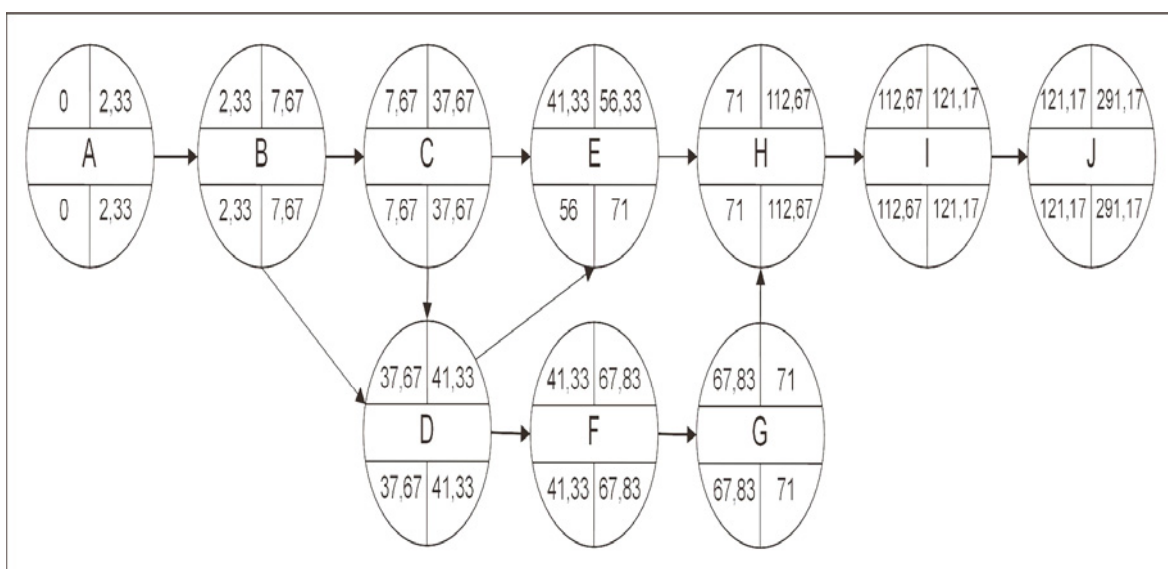
05-06-2005 14:53:28	Activity Name	On Critical Path	Activity Mean Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	Activity Time Distribution	Standard Deviation
1	A	Yes	2,3333	0	2,3333	0	2,3333	0	3-Time estimate	0,6667
2	B	Yes	5,3333	2,3333	7,6667	2,3333	7,6667	0	3-Time estimate	1,3333
3	C	Yes	30	7,6667	37,6667	7,6667	37,6667	0	3-Time estimate	3,3333
4	D	Yes	3,6667	37,6667	41,3333	37,6667	41,3334	0	3-Time estimate	1
5	E	no	15	41,3333	56,3333	56,0000	71,0000	14,6667	3-Time estimate	1,6667
6	F	Yes	26,5	41,3333	67,8333	41,3334	67,8334	0	3-Time estimate	2,5
7	G	Yes	3,1667	67,8333	71	67,8334	71,0000	0	3-Time estimate	0,5
8	H	Yes	41,6667	71	112,6667	71,0000	112,6667	0	3-Time estimate	5
9	I	Yes	8,5	112,6667	121,1667	112,6667	121,1667	0	3-Time estimate	2,1667
10	J	Yes	170	121,1667	291,1667	121,1667	291,1667	0	3-Time estimate	30
	Project	Completion	Time	=	291,17	days				
	Number of	Critical	Path(s)	=	2					

Obr. 19. Analýza činností projektu. [Program WinQSB]

Z obrázku (Obr. 19) můžeme vyčíst několik zásadních informací:

- kritická cesta (libovolná činnost (i, j) , má pro realizaci vymezený časový interval, neboť může začít nejdříve v termínu daném nejdříve možným termínem výchozího uzlu a musí skončit nejpozději v termínu daném nejpozději přípustným termínem uzlu koncového),
- celkový čas realizace projektu [7].

Kritická cesta byla stanovena v činnostech A, B, C, D, F, G, H, I a J. Celkový čas realizace projektu byl stanoven zaokrouhleně ve výši 291,17 pracovních dnů. Pokud chceme tento údaj převést na měsíce, musíme počítat s faktem, že měsíc má pouze 20 pracovních dnů, tedy celkový čas realizace projektu je 14,6 měsíce.



Obr. 20. Síťový graf PERT. [Vlastní zpracování, pramen: WinQSB]

6 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Cílem kapitoly je zaměřit se na ověření projektového řešení, které je založeno na doporučení postupových kroků při aktualizaci popisu funkcí zaměstnanců, sestavení procesní mapy a způsobu popisu jednotlivých procesů. Správnost projektového řešení potvrdí nebo vyvrátí zodpovězení stanovených hypotéz diplomové práce.

Hypotézy diplomové práce

1. Pokud chceme začít aplikovat procesní řízení v organizaci, musíme mít nejdříve stanovený, konzultovaný a schválený projekt této aplikace.
2. Jedině komplexně popsaným systémem řízení ve formě popisů funkcí, jejich uspořádáním do procesů a s následným sestavením procesní mapy lze zprůhlednit činnosti probíhající v organizaci.
3. Nestačí však pouze v organizaci systém řízení popsat, ale rovněž návrhy realizovat v praxi a hledat jejich zlepšení.

Hypotéza č. 1

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt aplikace procesního řízení ve firmě Uni reality. Dotazníkovým šetřením byly na začátku zpracovávání diplomové práce popsány funkce zaměstnanců firmy, které výraznou měrou přispěly k exaktnějšímu navržení procesní mapy a popisu vybraných procesů.

Jelikož došlo vznikem pozic oblastních manažerů ke změně organizační struktury firmy, bude nezbytné provést aktualizaci popisů funkcí zaměstnanců. Na základě vlastních praktických zkušeností navrhuji v diplomové práci systém postupových kroků aplikace procesního řízení, o kterých jsem přesvědčen, že jsou v podmínkách firmy Uni reality nejlépe realizovatelné.

Konzultace s managementem firmy probíhaly již během zpracovávání diplomové práce. Po obhajobě diplomové práce bude nezbytné se s managementem firmy znovu sejít, vyjádřit se k navrženému projektu a schválit jej v plném znění, popř s pozměňujícími návrhy, nebo jej zcela odmítnout.

Hypotéza č. 2

Při zpracovávání diplomové práce jsem si uvědomil potřebu aktualizovat popis funkcí zaměstnanců firmy, jakožto základní východisko pro aplikaci procesního řízení, neboť první popis funkcí byl realizován v červnu 2004 a během zpracovávání diplomové práce došlo ke zcela zásadním změnám v organizační struktuře. Proto v diplomové práci popisují šablonu původního dotazníku, navrhuji její novou podobu a postup při vyplňování. Na základě aktualizovaných popisů funkcí zaměstnanců můžeme provést konzultaci navržené procesní mapy s následným zapracováním případných námitek a nápadů. V závěru diplomové práce vzorově popisují tři zvolené procesy a navrhuji tímto způsobem popsat zbývající.

Zároveň je potřeba aktivně zapojit informační systémy firmy, bez kterých je aplikace procesního řízení zcela nemyslitelná. Na základě komplexně popsaného systému řízení můžeme provést první krok při využití informačních systémů firmy, kterým je aktualizace struktury společného disku. Společný disk firmy nemůže nahradit kvalitní moduly informačního systému, ale jako základ nauky zaměstnanců při práci s informacemi v elektronické podobě je více než dostačující.

Hypotéza č. 3

Diplomová práce bude sloužit jako základní materiál pro přesvědčení managementu firmy o správnosti rozhodnutí aplikovat procesní řízení do firmy, a proto precizní přístup ke zpracování byl samozřejmostí. Jedná se o velmi důležitý dokument, jehož schválení a následná realizace může znamenat zcela klíčový zvrat v současném systému řízení firmy.

Aplikovat procesní řízení, a to platí obecně o všem novém, je velmi složité a často se setkává s nechutí zaměstnanců nové věci přijmout, na druhé straně zase nedočkavostí managementu firmy mít již nový systém aplikován.

Při naplňování postupových kroků aplikace procesního řízení bude zcela nezbytný individuální přístup k zaměstnancům firmy a operativní schůzky s managementem firmy.

Pokud chceme mít procesní model organizace, je potřeba stanovit určité parametry žádoucího chování a konání zaměstnanců ve formě přehledných, jednoznačných a zejména srozumitelných pracovních postupů.

ZÁVĚR

„Bud' ku prospěchu společnosti.“

Jan Ámos Komenský

Cílem diplomové práce bylo projektovým způsobem vytvořit metodiku a postupové kroky pro aplikaci procesního řízení ve firmě Uni reality. Projekt aplikace procesního řízení vychází z provedeného popisu funkcí zaměstnanců firmy, který bude nutné aktualizovat po schválení nové organizační struktury v rámci vlastnické struktury. Na základě popsaného systému řízení byla sestavena procesní mapa a popsány tři procesy, jakožto metodická pomůcka pro zpracování procesů dalších.

Klíčovým faktorem při aplikaci procesního řízení ve firmě Uni reality jsou management a zaměstnanci firmy:

- management firmy musí projevit zájem změnu uskutečnit a dát maximální podporu procesnímu inženýrovi,
- zaměstnanci firmy musí být o změnách informováni a procesní inženýr s nimi musí aktivně komunikovat.

Aplikaci procesního řízení doporučuji podpořit formou ukládání, předávání a vyhledávání informací prostřednictvím společného disku. Největší přínosy spatřuji:

- zaměstnanci se naučí předávat informace elektronickou cestou, což poslouží jako trénink před implementací složitějšího informačního systému,
- práce s informacemi na podnikové síti budou muset být standardizovány a mít jednoduchou strukturu pro snadné vyhledávání.

Úspěšná aplikace závěrů diplomové práce ve firmě Uni reality může být vzorem pro implementaci v dalších spřízněných firmách, neboť kvalita předávaných informací mezi nimi má významný dopad na kvalitu předávaných informací uvnitř samotné firmy Uni reality.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] HROMKOVÁ, L. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 118 s. ISBN 80-7318-038-3.
- [2] NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality Management*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2002. 283 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [3] PANDE, S. P., NEUMAN, P. R., CAVANAGH, R. R. *Zavádíme metodu Six Sigma, aneb, Jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 416 s. ISBN 80-238-9289-4.
- [4] PLÁTENÍKOVÁ, E. *Projekt změn řízení ve firmě PILANA TOOLS, a. s. Hulín*. Zlín, 2004. 75 s. Diplomová práce na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati na Ústavu podnikové ekonomiky. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.
- [5] VYSKOČIL, K. V., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (Facility Management)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.
- [6] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 193 s. ISBN 80-902235-3-2.
- [7] ZIMOLA, B. *Operační výzkum*. 4. nezměněné vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 172 s. ISBN 80-7318-190-8.

Elektronická monografie – www stránky

- [8] DANĚK, M. *Teorie a praxe CAFM systémů* [on-line]. 28.1.2005, [cit. 2005-03-31]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/index_cz.htm>.
- [9] HANKE, M. *Procesy a ISO 9000:2000* [on-line]. 2002, [cit. 2005-03-10]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/site/rizeni_projektu/procesy2.htm>.
- [10] POKORNÁ, D. *Facility Management: cesta ke snížení provozních nákladů* [on-line]. 2003, [cit. 2005-03-09]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/site/trendy/inseko2.htm>>.
- [11] ŠTRUP, O. *Facility Management* [on-line]. 2004, [cit. 2005-03-09]. Dostupné z: <<http://www.automa.cz/elektro/2004/el010432.htm>>.
- [12] VANĚK, R. *Jak úspěšně implementovat procesní řízení?* [on-line]. 2002, [cit. 2005-03-13]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/site/rizeni_projektu/vanek.htm>.
- [13] *ACCOUNT: finanční, manažerské a nákladové účetnictví* [on-line]. 2005, [cit. 2005-04-13]. Dostupné z: <<http://www.datec.cz/Account.PDF>>.
- [14] *Co je „Facility Management“?* [on-line]. 2005, [cit. 2005-03-09]. Dostupné z: <<http://www.ifma.cz/>>.
- [15] *Facility management system* [on-line]. 2004, [cit. 2004-12-25]. Dostupné z: <http://www.advantech.com/solutions/FMS/index.asp?Category_ID=1-DIA3M>.
- [16] *Profil společnosti* [on-line]. 2004, [cit. 2005-03-09]. Dostupné z: <<http://www.unireality.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AS	Asistentka jednatele
DOD	Dodavatel
DPH	Daň z přidané hodnoty
EG	Energetik
EKO	Ekonom
FM	Facility Management
FO	Fyzická osoba
JDT	Jednatel
NÁJ	Nájemce
OM	Oblastní manažer
PO	Právnícká osoba
PR	Právník
RSM	Referent pro smluvní vztahy
RSP	Referent pro správu pohledávek
SPEX	Specialista pro expanzi
SPRO	Správce objektu
SPTS	Specialista provozně-technických služeb
SSM	Specialista pro správu majetku
STK	Specialista pro techniku a komerci
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VH	Valná hromada
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
ZÁK	Zákazník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Systém fungování FM za podpory informačních systémů	7
Obr. 2. Procesní přístup	8
Obr. 3. Procesní model organizace	12
Obr. 4. Loga VIP zákazníků	16
Obr. 5. Informace o klientovi.....	22
Obr. 6. Uspořádání areálu	23
Obr. 7. Uspořádání podlaží	24
Obr. 8. Datová tabulka s pasportem.....	25
Obr. 9. Sledování spotřeby médií	26
Obr. 10. Strategie firmy Uni reality	27
Obr. 11. Procesní mapa firmy Uni reality.....	44
Obr. 12. Proces prohlídky prostor.....	49
Obr. 13. Vývojový diagram procesu prohlídky prostor.....	51
Obr. 14. Proces smluvní vztahy	53
Obr. 15. Vývojový diagram procesu smluvní vztahy	55
Obr. 16. Proces monitoring technického stavu	57
Obr. 17. Vývojový diagram procesu monitoring technického stavu	59
Obr. 18. Metoda SPIN	61
Obr. 19. Analýza činností projektu.....	63
Obr. 20. Síťový graf PERT	64

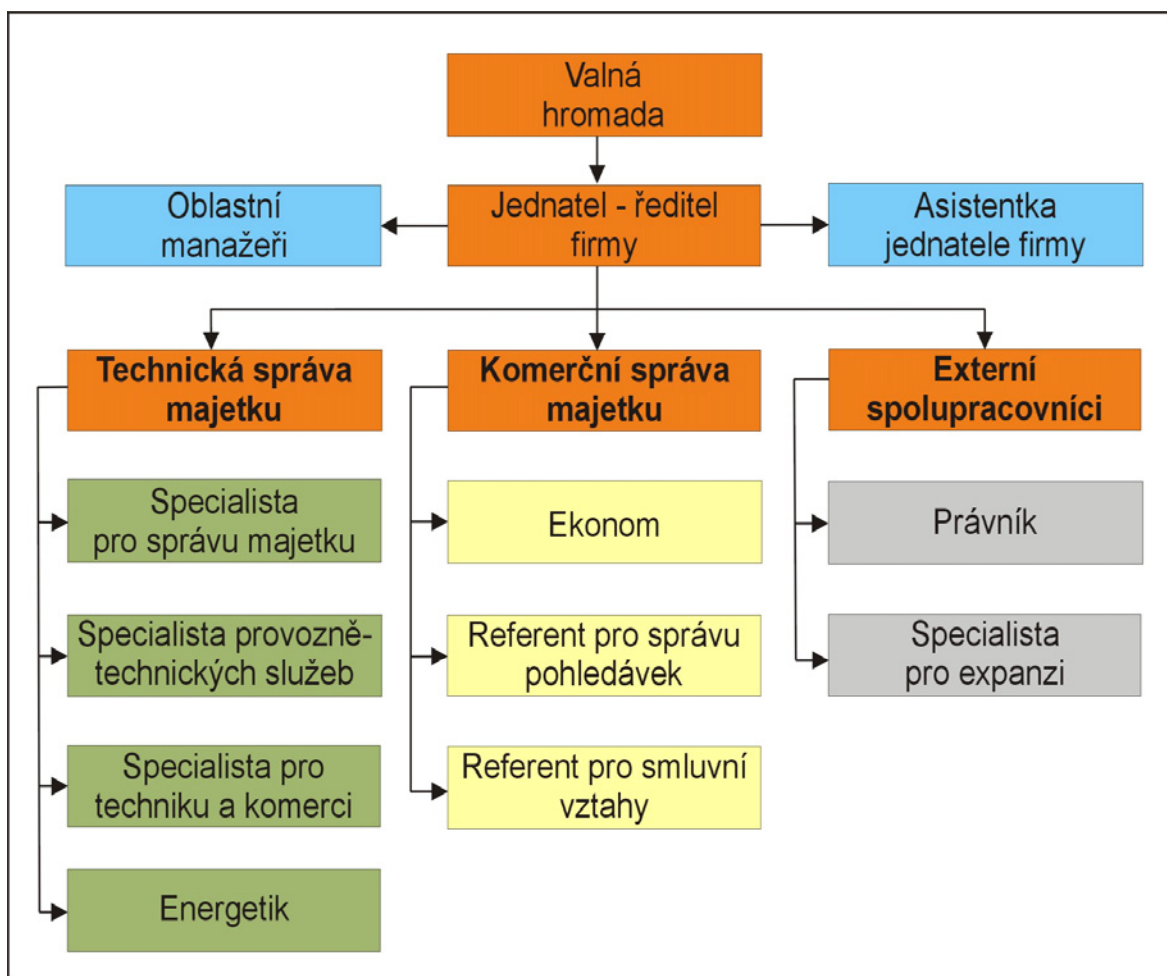
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza firmy	17
Tab. 2: Reakce na vzniklou situaci	31
Tab. 3. Procesy a jejich činnosti obsažené v náplni práce zaměstnance	40
Tab. 4. Vstupy a výstupy v procesech zaměstnance	40
Tab. 5. Spolupráce s dalšími zaměstnanci firmy	41
Tab. 6. Postupové kroky procesu prohlídky prostor	50
Tab. 7. Postupové kroky procesu smluvní vztahy	54
Tab. 8. Postupové kroky procesu monitoring technického stavu	58
Tab. 9. Postupové kroky aplikace procesního řízení	62

SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Organizační struktura firmy
- P II: Seznam obíhajících dokumentů
- P III: Interní dotazník firmy
- P IV: Zpracování interního dotazníku firmy
- P V: Návrh aktualizace interního dotazníku
- P VI: Příklad zpracování aktualizovaného interního dotazníku

P I: ORGANIZAČNÍ STURKTURA FIRMY



Organizační struktura firmy Uni reality platná v roce 2004.

PŘÍLOHA P II: SEZNAM OBÍHAJÍCÍCH DOKUMENTŮ

Typ dokumentu	Obsah	Odkud plyne	Kam plyne
Účetní výkazy	rozvaha, výsledovka, VZZ, finanční analýza	JDT	VH
Komerční využití nemovitostí	kde, kdo, co, za kolik, od kdy do kdy	JDT	VH
Studie	proveditelnost požadavků zákazníka	JDT	VH
Report, analýza, studie	informování o vykonané práci, vzniklých situacích, jejich analýze a návrzích na řešení	zaměstnanec	JDT
Úkol	zadání úkolu	JDT	zaměstnanec
Evidence poptávek	kdy, kdo, co, za kolik	ZÁK	AS
Plán oprav, kontrol a revizí	co, kde, kdy, jak	OM	JDT
Podklady pro tvorbu nájemní smlouvy	m ² , výpis z OR, ŽL, č. bú, cena, kauce, BOZP, plátce DPH, zajištění energií a služeb	OM	RSV
Podklady pro sestavení dodatků nájemních smluv	veškeré změny v nemovitosti	OM	RSV
Seznam poptávek	kdo, co, za kolik	AS	OM
Kniha jízd	datum, místo, najeté km	SSM	SPTS
Předávací protokol	kdo, kde, kdy, co převzal	SSM	OM
Harmonogram akce	kdo, kde, kdy, jak, kam	SPTS, SPEX	JDT
Kniha jízd	datum, místo, najeté km	SSM	SPTS
Rozúčtování inkasních plateb mezi nájemce	kdo, kde, kolik platí	EG	EKO
Analýza optimalizace spotřeby energií	kde a jak se dá optimalizovat	EG	JDT
Splátkový kalendář	harmonogram plateb	RSP	EKO
Párované platby	na základě výpisu z bú roztríděné platby	RSP	EKO
Faktura přijatá	výnosová položka	dodavatelé	EKO
Faktura vydaná	nákladová položka	zaměstnanci	EKO

Typ dokumentu	Obsah	Odkud plyne	Kam plyne
Paragon	nákladová položka	zaměstnanci	EKO
Cestovní příkaz	pokyn k proplacení	JDT	EKO
Mzdový list	předpis náhrady mzdy	dodavatel	EKO
Nájemní smlouva	předmět a cena nájmu, stanovení povinností, závazků a odpovědnosti	RSV	JDT, NÁJ
Dodatky k nájemní smlouvě	veškeré změny, zákon o DPH, změna inflace	RSV	JDT, NÁJ
Oznámení o končící nájemní smlouvě	upozornění na končící nájemní smlouvu	RSV	JDT, NÁJ
Výpis	katastrální úřad, OR	RSV	AS
Smlouva	nájemní, kupní, o dílo, o spolupráci apod.	PR	JDT
Katalogové listy na www stránkách firmy	kde, co, za kolik	SPEX	AS
Šablony, směrnice, postupy	popis funkce zaměstnance a systému řízení	SPEX	zaměstnanci

PŘÍLOHA P III: INTERNÍ DOTAZNÍK FIRMY

INTERNÍ DOTAZNÍK Uni reality, spol. s r. o., Zlín

1. Jméno a příjmení:
2. Kontakt: telefon:
e-mail: (má přístup k PC, na internet)
3. Délka práce u firmy:
4. Pracovní náplň. Napište předmět, který máte sjednaný v pracovní smlouvě a celkově popište Vaši pracovní činnost (tabulku si překreslete).
PŘEDMĚT:

Proces:	
Činnosti procesu:	- - ...atd.

Například:

Proces:	Kontaktování nových klientů
Činnosti procesu:	vytvoření databáze kontaktů promyšlení a sestavení prodejního rozhovoru telefonický kontakt a v případě zájmu zjištění požadavků analýza požadavků a odpověď
Proces:	Řešení technické závady
Činnosti procesu:	nahlášení závady, zjištění velikosti závady na konkrétní nemovitosti, navrhnutí možných řešení výběr nejvhodnějšího řešení a jeho provedení

5. Na základě odpovědí v otázce č. 4 přiřaďte k jednotlivým procesům údaje podle následující tabulky (opět si ji překreslete):

Název procesu:

VSTUPY		VÝSTUPY	
Jaké	Komu	Jaké	Komu

Například:

Název procesu: **Kontaktování klientů**

VSTUPY		VÝSTUPY	
Jaké	Komu	Jaké	Komu
- požadavek JED na naplnění volných kapacit - inzeráty reatlitních kanceláří - kontaktování MÚ	SPEX	Výsledkem telefonického jednání je zpracování požadavků do tabulky	JED

6. Řešíte pracovní úkoly s některými dalšími zaměstnanci firmy? Vypište co nejvíce možností. **Tabulku si překreslete.**

<i>Název úkolu:</i>	<i>S kým se společný úkol řeší?</i>	<i>Je činnost pravidelně se opakující nebo pouze jednorázová?</i>	<i>Kdo za společný úkol nese zodpovědnost?</i>	<i>Způsob komunikace mezi spoluřešiteli:</i>

Například:

<i>Název úkolu:</i>	<i>S kým se společný úkol řeší?</i>	<i>Je činnost pravidelně se opakující nebo pouze jednorázová?</i>	<i>Kdo za společný úkol nese zodpovědnost?</i>	<i>Způsob komunikace mezi spoluřešiteli:</i>
Tvorba cenové politiky	- JED - AS	Pravidelně se opakující 1x za 3 měsíce	SPEX	- Ústně, - e-mail - telefon.
Prodej nem.	JED, SSM, VH	Jednorázová činnost	JED	Ústně, telefon

7. Co byste na výkonu své funkce změnil/a, zlepšil/a a nebo o čem jste přesvědčen/a, že nutně potřebujete? Své odpovědi zdůvodněte.

Nebojte se prosím vyjádřit svůj vlastní názor, dotazník má pomoci firmě expandovat. Naším cílem není zaměstnance diskreditovat.

P IV: ZPRACOVÁNÍ INTERNÍHO DOTAZNÍKU FIRMY

POPIS FUNKCE

ODPOVĚDNÝ ZAMĚSTNANEC:				
jméno a příjmení: xxx		telefon: xxx		
e-mail: xxx		mobil: xxx		
NÁZEV FUNKCE: Specialista pro správu majetku		ČÍSLO: 01		
ZE KTERÝCH ČINNOSTÍ SE FUNKCE SKLÁDÁ:				
• technická správa nemovitostí • komerční správa nemovitostí				
NÁPLŇ JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ:	KTERÉ DOKUMENTY, FORMULÁŘE A JINÉ INFORMACE:		SPOLUPRACUJÍCÍ OSOBY:	
	vstupují	vystupují	zodpovědná osoba za akce	spolupracující osoby
A. TECHNICKÁ SPRÁVA NEMOVITOSTÍ				
A1) seznámení se s technickým stavem nemovitosti	• technické výkresy • osobní návštěva • fotodokumentace	• vlastní seznámení se • vytvoření a vedení reportu	• SSM	
A2) zajištění osoby, která bude podávat informace o dění uvnitř nemovitosti (havárie)	• seznámení se s nájemníky • vytipování nejvhodnější osoby	• ústní dohoda • zajištění externí firmy, jiné osoby	• SSM	• nájemce • externí firma, jiná osoba
A3) proškolení osoby podávající informace	• směrnice, pokyny	• ústní nebo písemná dohoda	• SSM	• nájemce
A6) pravidelná údržba a opravy	• harmonogram (roční, čtvrtletní plán)	• výběrové řízení • fakturace	• SSM	• JDT • SPTK

A5) periodické návštěvy nemovitostí	• cestovní příkaz • kniha jízd	• kalendář návštěv • záznam o průběhu návštěvy	• SSM	•
A6) přijetí informace o havárii	• kontakt pověřenou osobou	• provedení reportingu • rozhodnutí o způsobu řešení	• SSM	• pověřená osoba, firma
A7) řešení havárie	• kniha jízd • cestovní příkaz • pověření externí firmy k odstranění	• rozpočet • kontrola faktur • záznam o odstranění • výběr dodavatele	• SSM	• externí firma
A8) zavádění elektřiny, plynu	• rozhodnutí o způsobu řešení	• výběr dodavatele	• STK	• SSM
A9) řešení interiérů prodejen	• stavební část projektu	• povolení stavby	• SPTS	• SSM
B. KOMERČNÍ SPRÁVA NEMOVITOSTÍ				
B1) zjišťování informací o okolí nemovitosti	• osobní prohlídka okolí • internet, tisk • realitní kanceláře	• přidání do informačního dokumentu	• SSM	•
B2) sledování chování nájemníků a dodržování nájemní smlouvy	• nájemní smlouva •	• přidání informace do informačního dokumentu	• SSM	• nájemce
B3) podklady o nájemnících	• požadavek na informace pro vytvoření nájemní smlouvy	• předání dokumentu s informacemi • zaměření prostoru	• RSV	• SSM
B4) zajištění kaucí nájemníkem	• nájemní smlouva	• vydaná faktura	• EKO	• SSM
B5) získávání klientů	• doporučení, inzerce • vyhledávání na internetu	• získaný klient	• SSM	•
B6) analýza nájemného v lokalitě nemovitosti	• informace z KÚ • spolupráce se státní správou (MÚ, krajské úřady) • sledování tisku	• záznam v cenové mapě	• SSM	• úředník • realitní makléř

PŘÍLOHA P V: NÁVRH AKTUALIZACE INTERNÍHO DOTAZNÍKU

INTERNÍ DOTAZNÍK Uni reality, spol. s r. o., Zlín

ODPOVĚDNÝ ZAMĚSTNANEC (předvyplněno)				
Jméno a příjmení:		Tel.:		
E-mail:		Mobil:		
NÁZEV FUNKCE			EVIDENČNÍ ČÍSLO	
Ze kterých vykonávaných činností se funkce skládá?				
A.				
B.				
C.				
atd.				
Náplň činnosti	VSTUPY		VÝSTUPY	
	od koho	druh	pro koho	druh
A.				
B.				
atd.				

Provedení průzkumu schválil jednatel firmy Uni reality, spol. s r. o.

ve Zlíně dne

.....
podpis

PŘÍLOHA P VI: PŘÍKLAD ZPRACOVÁNÍ AKTUALIZOVANÉHO INTERNÍHO DOTAZNÍKU

POPIS FUNKCE

ODPOVĚDNÝ ZAMĚSTNANEC Jméno a příjmení: Tel.: E-mail: Mobil:				
NÁZEV FUNKCE Oblastní manažer			EVIDENČNÍ ČÍSLO 01	
Ze kterých vykonávaných činností se funkce skládá? D. Technická správa majetku E. Komerční správa majetku				
Náplň činnosti	VSTUPY		VÝSTUPY	
	od koho / odkud	druh	druh	pro koho / kam
C. Technická správa majetku				
Seznámení se s technickým stavem nemovitosti a její převzetí	- archiv - internet - SPEX - SSM	- technické výkresy - mapa lokality nem. - fotodokumentace - osobní návštěva	protokol o převzetí nemovitosti	JDT
Vytvoření systému hlášení havárií, přání a stížností	AS	- směrnice - pokyny	dohoda s nájemci	- nájemce - JDT
Zajištění technického provozu nem.	trh práce	analýza řešení	smlouva s	dodavatel

(např. vytápění v zimním období)	• trh služeb	(firma, nájemce)	dodavatelem	• JDT
Monitoring technického stavu	• 2 MRE digital	• pasport • harmonogram	• zpráva o tech. stavu • analýza řešení závad	• JDT
Zajištění provozně-technických služeb	• JDT	• schválená analýza	• smlouva s dod.	• dodavatel • EKO
Podílení se na řízení architektonických projektů	• zákazník, nájemce • vlastník nem. • architekt	• požadavek na úpravu dispozic • projekt	• schválený projekt	• úřady státní správy a samosprávy • zákazník, nájemce • vlastník
<i>D. Komerční správa nemovitostí</i>				
Analýza okolí nemovitosti	• okolí nemovitosti • tisk a internet	• údaje o okolí nemovitosti	• analýza	• JDT
Podpora marketingové kampaně	•	•	•	•
Práce s kontakty	• AS • zákazník	• kontakt	• telefonát • dohodnutí schůzky	• zákazník
Prohlídky nemovitostí se zájemci	• zájemce	• termín schůzky	• report	• JDT
Sestavování cenové nabídky	• JDT	• dohoda o výši nájmu	• vyjednávání o výši nájmu	• zákazník
Předávání informací o nájemcích centrále společnosti	• zákazník • nájemce	• pronajaté prostory • údaje o nájemci • plátce neplátce DPH	• podkladová tabulka	• RSV • JDT