



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**VLIV ALOKACE PODNIKU NA OPTIMALIZACI JEHO
PROVOZU S VYUŽITÍM PRINCIPŮ FACILITY
MANAGEMENTU**

IMPACT OF THE COMPANY'S ALLOCATION TO OPTIMIZE ITS OPERATION USING THE
PRINCIPLES OF FACILITY MANAGEMENT

TEZE DISERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE:

AUTHOR

ING. LENKA NOVOTNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE:

SUPERVISOR

DOC. ING. ALENA TICHÁ, PH.D.

BRNO 2018

OBSAH

1.	ÚVOD	3
2.	CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE A VĚDECKÁ HYPOTÉZA	4
3.	PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU PROBLEMATIKY	4
3.1	Facility management	4
3.1.1	Principy facility managementu	6
3.2	Podnik	7
3.2.1	Optimalizace provozu podniku	7
3.3	Management změn	8
3.3.1	Restrukturalizační opatření – možnost jak zvýšit hodnotu podniku	8
3.4	Dotazníkové šetření	9
4.	POPIS PRŮBĚHU REÁLNÉ CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍ ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU SE ZOHLEDNĚNÍM PRINCIPŮ FACILITY MANAGEMENTU	9
4.1	Proces centralizace provozů = restrukturalizačního opatření v podniku	10
4.1.1	Průběh centralizace provozů	10
4.1.2	Zhodnocení centralizace provozů	11
4.1.2.1	Z hlediska optimalizace chodu společnosti	11
4.1.2.2	Z hlediska snížení nákladů	11
4.2	Zohlednění definovaných principů facility managementu	16
4.3	Celkové zhodnocení centralizace provozů	18
5.	METODICKÁ DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍHO ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU S OHLEDEM NA PRINCIPY FACILITY MANAGEMENTU	18
5.1.1	1. Fáze procesu centralizace provozů podniku - PODNĚT A ROZHODNUTÍ	19
5.1.2	2. Fáze procesu centralizace provozů podniku – TÝM	19
5.1.3	3. Fáze procesu centralizace provozů podniku – PLÁN	20
5.1.4	4. Fáze procesu centralizace provozů podniku – IMPLEMENTACE	20
5.1.5	5. Fáze procesu centralizace provozů podniku – KOMUNIKACE	21
5.1.6	6. Fáze procesu centralizace provozů podniku – ZHODNOCENÍ	22
5.1.6.1	Metodické tabulky pro sledování relevantních nákladů a výnosů souvisejících s centralizací provozů podniku	22
5.1.7	7. Fáze procesu centralizace provozů podniku – FIXACE	24
6.	ZÁVĚR	24
6.1	Shrnutí výsledků a potvrzení či vyvrácení hypotéz	25
6.2	Vědecký přínos disertační práce	27
6.3	Praktický přínos disertační práce	27
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	28
	DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE	29
	ABSTRAKT	31
	PŘEHLED PUBLIKOVANÝCH PRACÍ	32
	PŘEHLED PRACÍ PŘIJATÝCH K PUBLIKACI	32
	ŽIVOTOPIS	33

1. ÚVOD

Pokud chce být v dnešní době firma úspěšná, musí vědět, jak správně řídit svou činnost a především zajistit svou funkčnost. Správná organizační architektura je důležitá pro veškeré fungování podniku. Pokud je struktura uvnitř podniku vhodně vybrána nebo přetvořena dle aktuálních trendů, dokáže podniku zvýšit jeho efektivnost a tím i konkurenceschopnost. Volba vhodného směru vývoje organizační architektury závisí na zvážení dílčích faktorů s rozdílnou vahou důležitosti. Při změnách stávající organizační architektury uvnitř podniku, manažeři vycházejí ze současného stavu, historického vývoje, stanovené strategie, dosažené úrovně podnikové kultury, personálních předpokladů i finančních možností.

Změnu struktury určitého organismu (v tomto případě společnosti) představuje tzv. restrukturalizace. Jedná se o proces celkových změn, které jsou založeny na realizaci dílčích restrukturalizačních opatření za účelem optimalizace chodu a tím i zvýšení efektivnosti a výkonnosti podniku. Tyto změny probíhají zejména v oblasti výrobní, organizační, finanční, obchodní, personální, majetkové a informační. Samotný proces restrukturalizace podniku se nedotýká pouze vlastníků a vedení společnosti, ale všech jeho zaměstnanců. Mnohdy požadavek na restrukturalizaci vzejde z požadavků facility managementu, a proto by restrukturalizační opatření týkající se organizačních změn, měla být prováděná s ohledem na principy facility managementu.

Pro efektivní řízení podniku je často největší pozornost věnována pouze hlavnímu předmětu jeho podnikání, ovšem neméně důležitou oblastí je také zajištění podpůrných činností, jejichž řízením se zabývá facility management. Jedná se o vhodný nástroj strategického řízení podniku jak nejen snížit náklady ale i zefektivnit celý jeho provoz.

Facility management bývá často označován jako správa a údržba nemovitostí. Toto označení ovšem nedokáže zahrnout celou jeho šíři a samotná správa a údržba je jen částí obsahu facility managementu. Stejně tak i většina facility manažerů je nesprávně považována pouze za správce. Facility management představuje multioborovou disciplínu dotýkající se především pracovního prostředí, lidských zdrojů a pracovních činností, které musí být v rámci organizace zajištěny a sladěny do jednoho celku. V podstatě se jedná o řízení všech podpůrných činností firmy ve snaze zefektivnit procesy a minimalizovat náklady. A proto se facility managementem musí zabývat každá větší firma, chce-li si v dnešní době udržet své místo na trhu. Ve světě je facility management znám již řadu let, a to hlavně ve Spojených státech amerických, kde vznikl před více než 30. V České republice je považován stále za mladý obor, který se však dynamicky rozvíjí a hledá neustále nové cesty k naplnění svých cílů. Jedním ze základních dokumentů, stanovujícím základy facility managementu, je přijatá evropská norma ČSN EN 15221. Do České republiky pronikl až začátkem 21. století a v roce 2000 zde byla založena pobočka mezinárodní profesní asociace IFMA CZ, International Facility Management Association, zkráceně IFMA.

2. CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE A VĚDECKÁ HYPOTÉZA

Cílem této disertační práce je zhodnocení organizační změny v podniku o více provozech v rámci facility managementu. Hodnocena bude efektivita centralizace provozů podniku a to především z pohledu optimalizace nákladů souvisejících s provozem a také nefinanční výhody plynoucí z této reorganizace se zohledněním principů facility managementu.

Na základě poznatků z literární rešerše a reálného příkladu budou výsledkem práce metodická doporučení v procesu zavedení a hodnocení konkrétní změny v podniku.

K dosažení cíle práce jsou stanoveny tyto úkoly:

- představit oblast facility managementu,
- vymezit principy facility managementu,
- představit podnik a jeho prostředí,
- definovat optimalizaci provozu podniku se zaměřením na snížení provozních nákladů,
- dotazníkové šetření mapující změny ve firmách v ČR,
- na vybraném stavebním podniku určit efektivnost konkrétní organizační změny a zohlednit definované principy FM,
- navrhnout metodická doporučení v procesu zavedení a zhodnocení centralizace provozů v podniku.

V disertační práci byly vymezeny tyto hypotézy:

H1: „Aplikací centralizace provozů ve velké společnosti lze z dlouhodobého hlediska dosáhnout cíle facility managementu“.

H2: „Hlavním impulsem pro optimalizaci provozu podniku jsou podněty ze správně aplikovaného facility managementu v plné šíři“.

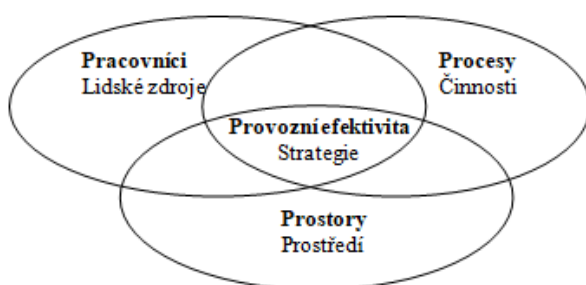
3. PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU PROBLEMATIKY

3.1 Facility management

Facility management představuje poměrně nové ekonomické odvětví, které zasahuje do ekonomického a provozního prostředí všech moderních společností. Zabývá se řízením podpůrných činností a služeb v rámci organizace vedoucího k zajištění těchto sjednaných služeb pro podporu a zvýšení efektivity hlavní činnosti.

I když je facility management celosvětově uznávaným a používaným termínem, řada států si utváří definici podle vlastních představ, ale více či méně se jedná pouze o obměňování **původní definice IFMA**, která jej popisuje jako „metodu, jak v organizaci sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“ [1]

Obecně lze tedy říci, že se jedná o integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, podporujících zvýšení efektivity její základní činnosti. Tuto definici lze znázornit následujícím schématem.



Obrázek 1: Provozní efektivita (strategie) [2]

Facility management je obecně charakterizován propojením tří oblastí tzv. 3P - pracovníci (lidské zdroje a sociologické aspekty), pracovní činnosti (oblast výkonů a financování) a pracovní prostředí (oblast architektury a inženýringu).

IFMA rovněž definuje **cíl facility managementu**. „Cílem je posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.“[1]

Každá společnost si sama zajišťuje činnosti, které jsou pro její chod důležité. S jejím rozrůstáním či zvětšováním vlivu se stává efektivita jejího fungování prioritní záležitostí. Jak již bylo zmíněno, vedle hlavních činností, existují i tzv. činnosti podpůrné, které je potřeba v podniku také zajišťovat. A právě facility management má zajistit toto vše v podobě, která je:

- nákladově optimální,
- legislativně a formálně regulérní,
- ekologická a energeticky efektivní,
- odpovídající firemním standardům,
- pro pracovníka nejpříjemnější.

V České republice stanovuje facility management **evropská norma označovaná ČSN EN 15221**. Její první a druhá část je v platnosti teprve od roku 2007, což dokládá, že je facility management u nás stále poměrně nová disciplína. Norma má celkem 7 částí.

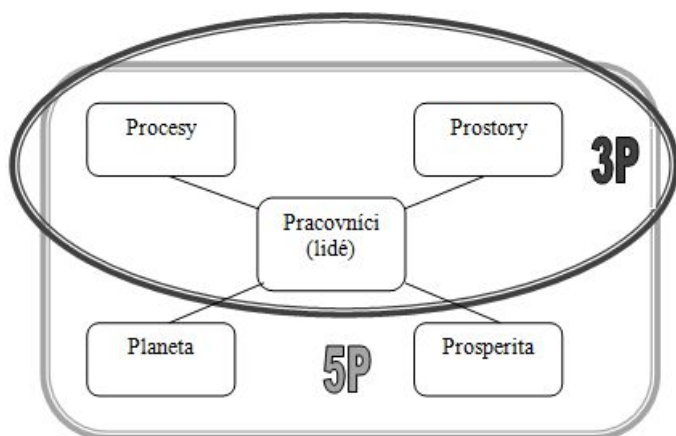
Facility management může být dobrý, pouze pokud jej řídí kvalitní lidé. Facility management přivádí do řídicího aparátu společnosti nového odborníka, který je na celém světě označován jako **facility manažer**. [2] Je to řídicí pracovník s širokým výčtem znalostí technických, procesních, ekonomických, humánních, ekologických, psychologických, a etických. Podmínkou je i dostatečná praxe k řešení často složitých situací. Důkazem těchto komplexních znalostí je úspěšné složení „certifikátu facility manažera“ vytvořený mezinárodní asociací manažerů IFMA.

Pro každou společnost je potřeba se intenzivně zaměřit na svůj core business a odčlenit tak podpůrné činnosti a jejich řízení zabezpečit buď interní formou – ve vlastní režii nebo externí formou – **outsourcingem** příp. částečným outsourcingem.

Podstata outsourcingu spočívá v přenechání podpůrné činnosti externí firmě, která je zpravidla schopna tuto činnost vykonávat lépe a kvalitněji a nese za ni odpovědnost. Firma si může zvolit mezi částečným a kompletním outsourcingem. Snížení nákladů rozhodně není jediným důvodem. Především jde o docílení lepšího poměru cena/výkon. V některých případech outsourcing peníze neušetří, ale naopak za o něco vyšší cenu získá firma kvalitnější službu, což pro ni může být mnohdy přínosnější.

3.1.1 Principy facility managementu

Již dříve obecně zmíněná definice facility managementu popisuje propojení tří oblastí tzv. 3P (pracovníky, procesy a prostory). Je z ní zřejmé, že facility management je úzce spjat s prostorem. Nově z této definice vychází mnohem přesněji definice, a dnes již zcela akceptovatelná v EU, která je nyní rozšířena na 5P a do středu pozornosti posouvá „člověka“.



Obrázek 2: 5P – Definice facility managementu

Z obrázku je patrné, že facility management si klade za cíl, zajistit pro „člověka“, ať se jedná o zaměstnance, návštěvníka či uživatele budovy takové prostředí, které bude přinášet:

- optimální podporu službami a přímou podporu → PROCESY
- optimální kvalitu prostor (rozměry, vybavení, ...) → PROSTORY
- ekologickou šetrnost k přírodě a okolí → PLANETA
- ekonomickou efektivnost k profitabilitě základní činnosti klienta → PROSPERITA.

Všechny tyto pojmy společně představují hlavní úmysl facility managementu a lze je tedy obecně nazvat **principy facility managementu** – procesy, prostory, pracovníci, planeta a prosperita. Po zavedení těchto principů do řízení podpůrných služeb ve společnosti lze očekávat především tyto přínosy: úspora provozních nákladů, zvýšení produktivity zaměstnanců a uvolnění prostorových kapacit.

3.2 Podnik

3.2.1 Optimalizace provozu podniku

Problematika efektivnosti byla, je a bude vždy důležitým tématem souvisejícím s podnikem či organizací. Efektivnost podniku zpravidla měříme ukazatelem hospodářského výsledku, v kterém se odráží veškerá jeho činnost, i přesto, že některé dílčí činnosti mohou být obtížně kvantifikovatelné. Faktory ovlivňující prosperitu podniku jsou již řadu let častým tématem v teorii managementu a podnikového hospodářství. Bylo by téměř naivní si myslet, že existují univerzálně platné faktory jednoznačně ovlivňující prosperitu konkrétního podniku, neboť jimi může být v podstatě cokoli, vždy záleží na konkrétním podniku, na situaci v odvětví a na trhu. Celkovou efektivnost podniku je tedy nutné sledovat nejen z pohledu finančních ukazatelů ale i z pohledu optimalizace provozu podniku.

Z prostudované dostupné literatury, názorů odborníků, praktických příkladů, lze současné problémy nízké efektivnosti podniků přičíst různým vlivům, které ovšem téměř vždy spadají do těchto oblastí - procesy, prostory, pracovníci (lidské zdroje), a z toho plynoucí provozní náklady podniku.

Výše zmíněno v podstatě definuje propojení oblastí působení FM tzv. 3P (prostory, procesy a pracovníci) později rozšířené na 5P o oblast planeta a prosperita.

Optimalizace provozu podniku by tedy měla vycházet ze snahy zajistit optimalizaci (efektivitu) již dříve definovaných principů facility managementu, čímž přispějeme i ke snížení provozních nákladů podniku. Z toho plyne, že pokud je facility management ve firmě úspěšně realizován, a dosahuje se jeho cíle, tak úspěšným výsledkem je optimalizace (snížení) provozních nákladů.

Zde je autorkou práce vytvořena tabulka popisující klíčové faktory, které mají vliv na dosažení optimalizace (efektivity) dané oblasti.

PRACOVNÍCI	- správný počet zaměstnanců – kvantita - organizační uspořádání lidských zdrojů - správná profesní a kvalifikační struktura pracovníků (kvalifikace, schopnosti a dovednosti, výkonnost, odpovědnosti, kompetence) - motivace, vzdělávání, trénink a rozvoj pracovníků - mzdy, odměňování, sociální výhody a péče
PROSTORY	- rozměrovým řešením (min. podlahová nezastavěná plocha, min. světlá výška pracoviště, min. vzdušný prostor) - vybavením pracovišť (nábytek, výpočetní a telekomunikační technika a další příslušenství) - osvětlením (denní, umělé, kombinované) - mikroklimatickými podmínkami (čistota ovzduší, teplota a vlhkost vzduchu)

PROCESY	- vlastník procesu (osoba nebo role, která je zcela zodpovědná jak za samotný průběh procesu, tak za jeho výstupy) - vstupy a zdroje - subprocessy - čas - kvalita
PLANETA	- ekologická stránka - šetrnost k přírodě a okolí (energetické aspekty, činností v souvislosti se zákonnými povinnostmi firmy - odpady, obaly, voda, ovzduší, zpětné odběry elektrozařízení a baterií, prevence havárií, nakládání s chemickými látkami, ...)
PROSPERITA	- ekonomická efektivita a profitabilita základní činnosti klienta

Tabulka 1: Klíčové faktory mající vliv na optimalizaci 5P

3.3 Management změn

Změna je nedílnou součástí našich životů, v čase se měníme my i naše okolí. Také život firem a organizací je plný změn, jejich vnitřní i vnější prostředí se neustále mění a jejich manažeři jsou téměř nepřetržitě nuceni čelit změnám, ať již plánovaným, či neplánovaným. V současném rychle se měnícím prostředí může být pro mnohé firmy a jiné organizace právě změna jedním ze způsobů, jak na proměnlivé prostředí reagovat.[18]

Management změn patří zcela jistě k manažerským disciplínám. Jeho vývoj se datuje od roku 1950 a zájem o toto téma roste a zvýšil se i „díky“ světové krizi, která začala roku 2008. Schopnost řízení změn (anglicky change management) patří k poměrně zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů – představuje jednu z oblastí komplexní problematiky firemního řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním firmy nebo jiné organizace. [18]

Zcela obecně je proces řízení změn definován i v rámci normy ČSN ISO 10 007 (Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace) do tří fází:

- 1 fáze = identifikace změny (podnět, potřeba; zpracování požadavku; analýza změny; schválení či neschválení),
- 2 fáze = implementace (zavedení; sledování),
- 3 fáze = ukončení (vyhodnocení; uzavření).

Abychom zvýšili úspěšnost výše zmíněného procesu řízení změny, je vyvíjena celá řada modelů. Jelikož je proces změny téměř jedinečný, je velmi obtížné najít jednotný či univerzální postup. Je důležité si uvědomit, že body modelů a jejich dodržení, nezaručuje úspěch implementace změn v podnicích. V praxi je nutné jednotlivé kroky přizpůsobit konkrétním požadavkům.

3.3.1 Restrukturalizační opatření – možnost jak zvýšit hodnotu podniku

Obecně se jedná o proces, jehož princip spočívá v optimalizaci chodu firmy využitím nástrojů zjištění současného stavu, návrhu řešení, testování a následné implementace

navrženého řešení. Jsou to opatření především k ozdravení podniku realizována v zájmu majitelů korporace (akcionářů, společníků, členů).

Restrukturalizace se dotýká změny výrobní náplně, provázanosti a využití zdrojů a změnami organizační architektury. Příčiny restrukturalizačního opatření mohou být různé, nemusí se jednat pouze o řešení určité krize podniku, ale tyto procesy mohou být realizovány i v podnicích, které např. „pouze“ reagují na stále se měnící podmínky a tím zvyšují svou konkurenceschopnost.

Z výše uvedeného vyplývají následující důvody restrukturalizačního opatření:

- prevence – snaha předejít možným problémům do budoucna,
- problémy – podnik řeší dílčí „problémové“ situace, které by v případě jejich podcenění mohly vést až ke krizi,
- krize – podnik se nachází v krizi, ohrožující jeho stabilitu, prosperitu či existenci,
- šance – snaha podniku upevnit své postavení na trhu, zajistit si náskok před konkurenty.

3.4 Dotazníkové šetření

Vzhledem absenci statistiky / údajů týkajících se organizačních změn v podniku během období roku 2011 až 2016 v ČR, se autorka rozhodla v práci využít jednu z empirických metod kvantitativního výzkumu, a to formou dotazníkového šetření. Dotazník se soustřeďuje na mapování optimalizace provozu společnosti, vlivem organizačních změn a z pohledu facility managementu.

Zahrnuje tedy tři okruhy:

- oblast facility managementu,
- oblast organizačních změn v podniku,
- oblast optimalizace provozu podniku (optimalizace nákladů, procesů, zaměstnanecké struktury).

Z kapacitních důvodů jsou výsledky průzkumu uvedeny v závěru.

4. POPIS PRŮBĚHU REÁLNE CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍ ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU SE ZOHLEDNĚNÍM PRINCIPŮ FACILITY MANAGEMENTU

Objektem výzkumu je stavební společnost Subterra a.s. (dále jen SBT). V současnosti je SBT součástí největšího stavebního uskupení v České republice – koncernu Skupina Metrostav. Jejím výrobnímu programu odpovídá i organizační uspořádání firmy do čtyř výrobních divizí. Pro posouzení byly do hodnocení zahrnuty roky 2011, 2012, 2013 před a

období let 2014 až 2016 po procesu zavedení změny = restrukturalizačního opatření. V rámci posouzení je přihlíženo pouze k jednotlivým provozům v České republice.

4.1 Proces centralizace provozů = restrukturalizačního opatření v podniku

4.1.1 Průběh centralizace provozů

Stavebnictví ČR bylo v roce 2013 ve znamení stagnace. Společnost SBT si vzhledem k podmínkám panujícím na stavebním trhu vedla v porovnání s konkurencí celkem dobře. Nicméně po nástupu krize se společnost, tak jako všechny ostatní, dostala do problémů kvůli omezení poptávky. Tyto problémy poukázaly na neefektivnost provozu, která má také vliv na hospodárnost stejně jako omezení poptávky. SBT se rozhodla podniknout opatření pro zlepšení svého stávajícího stavu. Jedním z nejvhodnějších nástrojů se ukázala být centralizace provozů. Rok 2013 byl tedy rokem příprav na změnu a přinesl řadu činností a povinností nad rámec běžné pracovní náplně firmy.

Stěhování do administrativního centra Palmovka Park I, komplexu tří budov (dále jen PPI, dříve sídlo společnosti MTS), se uskutečnilo dle předem stanoveného podrobného harmonogramu, koncem února roku 2014. Změna sídla společnosti znamenala především administrativní proces, od stanovení časového harmonogramu, potřebných zdrojů, nákladů, apod., který je zakončen změnou zápisu v obchodním rejstříku.

Pro řízení a kontrolu průběhu centralizace byl sestaven tým lidí ze současných zaměstnanců, vybaven příslušnými informacemi a také pravomocemi. Podrobně instruováni byli i všichni zaměstnanci. Ti, kterých se změna týkala, obdrželi Manuál stěhování zahrnující fáze přípravy na stěhování, předání původního pracoviště, stěhování, převzetí nového pracoviště a reklamace (příloha C této disertační práce). Kromě centrály se do PPI přestěhovala i její divize 1 a 2. Servisní divize D12 mohla být díky centralizaci zrušena. Samotné přestěhování proběhlo během dvou únorových víkendů, tudíž nebyla narušena denní pracovní náplň zaměstnanců a běžný chod firmy. Nutno dodat, že centralizace měla velice hladký průběh. Oficiální změna sídla proběhla ke dni 06. 03. 2014. A jedním z nejdůležitějších závěrů centralizace musí být včasné oznámení na všechny příslušné správní orgány, banku, poskytovatele služeb, obchodním partnery, na firemní razítka, firemní dokumenty jako jsou faktury, objednávky, dopisní papíry či vizitky a další.

Pro lepší názornost je popsána prodělaná centralizace provozů z pohledu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Silné stránky:

- zjednodušení struktury uvnitř podniku,
- rekonstruovaná, ekonomičtější, ekologičtější budova vč. nového vybavení, příjemné pracovní prostředí,
- velká možnost adaptace pracovního prostředí potřebám nové struktury,
- minimalizace mzdových nákladů a nákladů souvisejících s provozem,
- efektivnější komunikační procesy (lepší spolupráce a snadnější vzájemná komunikace mezi zaměstnanci, snadná dostupnost informací → úspora času),

- zlepšení koordinace práce,
- odstranění duplicitních činností a pracovních pozic,
- outsourcing všech podpůrných činností.

Slabé stránky:

- nové náklady související s procesem centralizace provozů,
- propuštění zaměstnanců,
- nájemné,
- méně parkovacích míst.

Příležitosti:

- finanční úspory,
- upevnění pozice firmy na trhu,
- prodej či pronájem nemovitostí,
- motivování a informování zaměstnanců,
- vyprofilování náplně práce jednotlivých zaměstnanců.

Hrozby:

- změna lokality centrály,
- opomenutí sdělení nových kontaktních údajů všem nezbytným organizacím a úřadům,
- špatné umístění centrály z pohledu obchodních partnerů,
- problémy s lidskými faktory (někteří zaměstnanci nemusejí vítat změny, strach z nových povinností, z nových spolupracovníků),
- změna zaběhnutého chodu firmy,
- potřeba mít zastoupení na více místech („pobočky“),
- „větší“ množství práce pro jednoho pracovníka,
- předání agendy propuštěných zaměstnanců,
- špatná informovanost pracovníků při zavádění změn.

4.1.2 Zhodnocení centralizace provozů

4.1.2.1 Z hlediska optimalizace chodu společnosti

Centralizace se dotkla všech oblastí definovaných v kapitole 3.2.1 Optimalizace provozu podniku, které vychází z optimalizace principů FM. Ty jsou blíže popsány v kapitole 4.2. Zohlednění definovaných principů facility managementu.

4.1.2.2 Z hlediska snížení nákladů

Došlo k zeštíhlení zaměstnanecké struktury. Zejména centrály a D1, kde bylo propuštěno 35% zaměstnanců, čímž se ušetřilo cca 19 mil. Kč na nákladech vztahujících se na zaměstnance. Část zaměstnanců D12 byla propuštěna, část rozdělena v rámci SBT a část přešla pod MTS FACILITY, s.r.o. Tabulka 2 ukazuje meziroční snížení počtu zaměstnanců centralizovaných provozů.

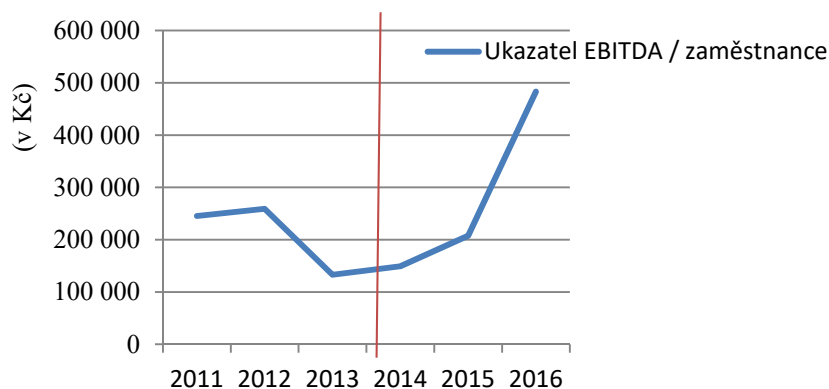
Název	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců centralizovaných provozů	573	567	420	390	381	344
% změna	573	-1,0 %	-25,9 %	-7,1 %	-2,3 %	-9,7 %

Tabulka 2: Počet zaměstnanců centralizovaných provozů společnosti SBT

Dále došlo k lepší specifikaci pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Především byly zefektivněny procesy, odstraněny duplicitní pozice a náplně práce. Vlivem zrušení D12 (správa majetku a služby) došlo k outsourcingu veškerých podpůrných činností pod MTS FACILITY, s.r.o. Dalším velkým přínosem je zefektivnění komunikace a koordinace procesů mezi jednotlivými zaměstnanci divizí, kteří jsou nyní v jedné budově. Vedle snížení nákladů a zefektivnění provozu, centralizace i náklady vyvolává, ty jsou specifikovány disertační práci v tabulce 18. Přímé náklady spojené s centralizací nepřesáhly 1,5 mil. Kč. Byly to zejména náklady na stěhování, zakázkový systém docházky zaměstnanců, drobná adaptace a dovybavení prostor. Tyto náklady byly tak nízké zejména proto, že rekonstrukci budovy a její vybavení dle přání SBT zajistil její správce MTS FACILITY, s.r.o.. Cca 110 mil. Kč jako jednorázový výnos za prodej nemovitostí nepotřebných po centralizaci, vypadá jako hodně peněz, ale vezmeme-li v potaz, že od roku 2014 firma platí nájemné cca 16 mil. Kč za rok, tak nelze z pohledu nákladů na nemovitosti hovořit o příliš efektivním kroku. Tyto náklady jsou však vyvolané primárním záměrem a to optimalizací chodu firmy.

Název	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců SBT (počet osob)	871	843	778	681	675	652
EBITDA (v Kč)	213 702 000	218 302 000	103 351 000	101 528 000	140 140 000	315 006 000
Ukazatel EBITDA / 1 zaměstnanec	245 352	258 958	132 842	149 087	207 615	483 138

Tabulka 3: Ukazatel rentability přepočtený na jednoho zaměstnance



Graf 1: Ukazatel rentability přepočtený na jednoho zaměstnance

Jak ukazují hodnoty tabulky 3, první dva roky sledovaného období lze považovat za běžné roky společnosti SBT snažící se bojovat na českém stavebním trhu v prohloubeném krizovém období. 2013 a 2014 byly z pohledu českého stavebního trhu nejhorší. Krize ve stavebnictví dosáhla svého dna. Rok 2013 byl ve znamení příprav a 2014 realizace zásadní optimalizace a centralizace provozů a proto jsou výsledky poloviční. I když to vypadá jako velká oběť z krátkodobého hlediska, z dlouhodobého hlediska byly instalovány stabilní základy pro budoucí chod firmy. Proto další roky 2015 a 2016 vykazují velmi prudce stoupající směr rentability počítané jako ukazatel na jednoho zaměstnance.

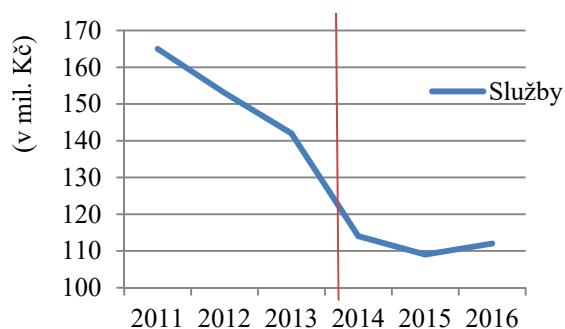
Níže jsou sledovány relevantní náklady a výnosy související s centralizací. Na základě zjištěných skutečností jsou v kapitole 5.1.6.1 navrženy tabulky pro jejich sledování a posouzení. Všechny relevantní náklady a výnosy jsou v disertační práci strukturovány do přehledné tabulky 17. Centralizace se nejvýznamněji projevila na optimalizaci nákladů na služby, mzdy a energie, ty jsou níže specifikovány a popsány.

Statistický pohled na vybrané ukazatele relevantní pro průběh centralizace provozů podniku - optimalizace nákladů na služby

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů	2011	2012	2013	2014	2015	2016
51	SLUŽBY	511	Služby	165 431 132	152 564 005	142 073 229	113 608 611	109 480 047	112 418 685
		518	% změna	165 431 132	-7,8 %	-6,9 %	-20,0 %	-3,6 %	2,7 %

Tabulka 4: Procentuální vyjádření změny nákladů na Služby (v Kč)

V letech 2011, 2012 a 2013 klesaly náklady na služby přibližně o stejnou hodnotu, což bylo způsobeno přizpůsobováním se stavu na trhu, respektive reflektováním krizových opatření. Rokem centralizace tj. 2014 klesly náklady na služby na stabilní úroveň, jenž je o cca 30 mil. Kč a více nižší, než byly náklady decentralizované společnosti. Další roky pak potvrzují stabilitu poklesu.



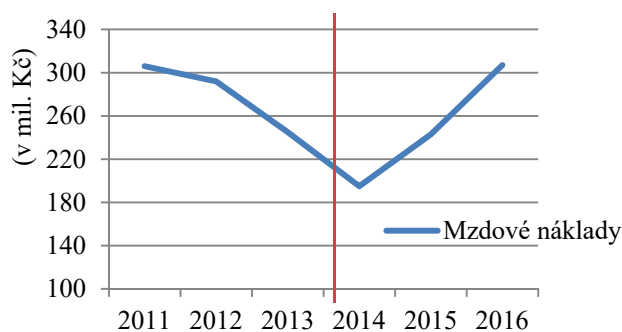
Graf 2: Přehled nákladů – Služby

Statistický pohled na vybrané ukazatele relevantní pro průběh centralizace provozů podniku - optimalizace nákladů na mzdy

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů	2011	2012	2013	2014	2015	2016
51	OSOBNÍ NÁKLADY	521	Mzdové náklady	305 606 676	291 682 817	245 099 974	194 702 761	242 916 120	306 866 710
			% změna		-4,6 %	-16,0 %	-20,6 %	24,8 %	26,3 %

Tabulka 5: Procentuální vyjádření změny nákladů na Mzdy (v Kč)

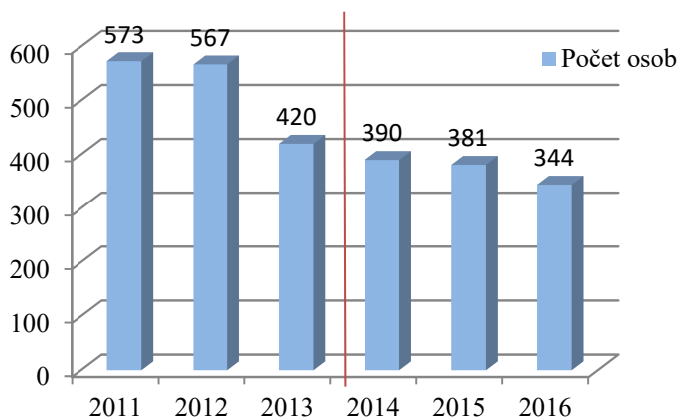
Snížení nákladů mezi lety 2011 a 2012 bylo způsobeno dozníváním důsledků krize (omezením poptávky). SBT se již v roce 2013 začala připravovat na centralizaci s tím, že už věděla počty zaměstnanců v novém provozu a proto je rozdíl ve mzdách až 46 mil. Kč. K nejvýraznější optimalizaci nákladů na zaměstnance došlo až v roce centralizace = 2014, kdy byl pokles na mzdách přes 50 mil. Kč. V roce 2015 byla firma sžítá s centralizací a na stabilních základech mohla expandovat, nárůst v objemu cca 50 mil. Kč na mzdách je především důsledkem započetí prací na projektech v zahraničí.



Graf 3: Přehled nákladů – Mzdové náklady

Název	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců centralizovaných provozů	573	567	420	390	381	344
Náklady na mzdy zaměstnanců centralizovaných provozů	305 606 676	291 682 817	245 099 974	194 702 761	242 916 120	306 866 710
Průměrná hrubá roční mzda na zaměstnance centr. provozů	533 345	514 432	583 571	499 238	637 575	892 054
Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance centr. provozů	44 445	42 869	48 631	41 603	53 131	74 338

Tabulka 6: Přepočet hrubé mzdy na jednoho zaměstnance centralizovaných provozů (v Kč)



Graf 4: Průměrný počet zaměstnanců centralizovaných provozů společnosti SBT

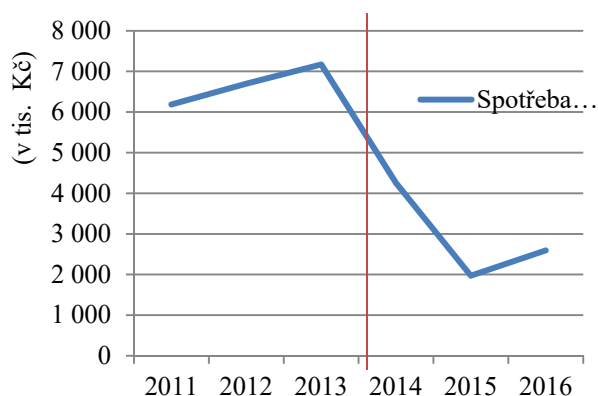
Tabulka 6 představuje efektivitu využití pracovních sil a jejich ohodnocení. V letech 2011 a 2012 nebyla průměrná hrubá mzda zásadně vysoká, ale počet zaměstnanců byl nepřiměřeně vysoký. V roce 2013 došlo k propuštění téměř 150 zaměstnanců a markantní nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy, tak byl způsoben především odstupným pro tyto zaměstnance. V roce 2014 došlo k propuštění „pouze“ 30 zaměstnanců, tudíž odstupné se již výrazně nepromítlo do ukazatele průměrné hrubé měsíční mzdy a toto číslo již odzrcadluje výsledek optimalizace nákladů na mzdy. V letech 2015 a 2016 po prověření a zjištění, že centralizace a celá optimalizace provozu dosáhla mnohdy i lepších než očekávaných výsledků v mnoha směrech, co se týče mezd, se zejména ujasnila pracovní náplň všech jednotlivých zaměstnanců. Bylo zjištěno, že dle předpokladů jsou zaměstnanci, kteří ve firmě zůstali ti správní a kvalitní a proto jsou i více finančně ohodnoceni. Výraznějším příspěvkem k nárůstu průměrné měsíční mzdy v letech 2015, 2016 je také mzdové ohodnocení zaměstnanců v nově otevřených zahraničních pobočkách.

Statistický pohled na vybrané ukazatele relevantní pro průběh centralizace provozů podniku - optimalizace nákladů na spotřebu energie

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů	2011	2012	2013	2014	2015	2016
50	SPOTŘEBOVANÉ NAKUPY	502	Spotřeba energie	6 186 900	6 696 992	7 171 245	4 253 710	1 971 294	2 592 079
			% změna	6 186 900	8,2 %	7,1 %	-40,7 %	-53,7 %	31,5 %

Tabulka 7: Procentuální vyjádření změny nákladů na Spotřebu energie (v Kč)

Přibližně konstantní spotřeba energií v letech 2011, 2012 a 2013 a následný pokles nákladů na spotřebované energie o cca 40 % je jasným důkazem, že z pohledu principů FM došlo k optimalizaci, zejména tedy k zefektivnění principu PLANETA. Tyto náklady ještě dále klesaly.



Graf 5: Přehled nákladů – Spotřeba energie

4.2 Zohlednění definovaných principů facility managementu

Z pohledu na výsledky v předchozí kapitole je zřejmé, že náklady související s provozem společnosti jsou procesem centralizace provozů poměrně dobře optimalizovány. S procesem restrukturalizačního opatření došlo k níže uvedeným zásahům a tyto podniknuté kroky, ať už zcela nové nebo formou optimalizace, můžeme vhodně zařadit pod principy facility managementu, a i z tohoto hlediska jak lze vidět přispěla centralizace provozů podniku k zefektivnění a optimalizaci jeho chodu.

Do kategorie principů v souladu s PROCESY můžeme zařadit např.:

- **řízení výroby** – SBT se při řízení všech interních procesů opírá o **systém organizačně řídicích norem**, prováděcích předpisů a legislativních požadavků; v roce 2015 byl komplexně revidován a aktualizován vnitřní Integrovaný systém řízení společnosti,
- pro efektivní sdílení informací ve firmě je u SBT zaveden elektronický **DMS (Document Management System)**,
- 11/2014 úspěšně proběhl 1. dozorovaný audit systému **ISMS (Systém managementu bezpečnosti informací)** v rozsahu požadavků nové normy ČSN EN/IEC 27001/2014,
- kontroly a interní audity v oblasti kvality probíhají podle řízené dokumentace a Plánu auditů, v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, 11/2014 úspěšně proběhl 1. dozorovaný audit systému **QMS (Systém managementu kvality)**,
- po zavedení centralizace provozů spadá zajišťování veškerých podpůrných činností pod MTS Facility s.r.o. – vše je **outsourcováno**,
- zefektivnění a zrychlení pracovních činností (v rámci snížení počtu zaměstnanců byla provedena analýza denní pracovní náplně zaměstnanců, především za účelem **odstranění nepotřebných či duplicitních pozic**),
- nový docházkový systém.

Do kategorie principů v souladu s PROSTORY spadají tyto kroky:

- nová **rekonstruovaná budova**,
- kontroly a interní audity v oblasti **SMS (bezpečnost a hygiena práce)** probíhaly podle řízené dokumentace a Plánu auditů, v souladu s požadavky normy ČSN OHSAS 18001:2008 - 11/2014 úspěšně proběhl 1. dozorovaný audit systému SMS,
- **maximální obsazenost** → prostorové řešení budovy je lépe využito, prostory přesně přetvořeny pro určitý počet a náplň pracovníků,
- **optimální kvalita prostor** → pracovní prostředí je kvalitní a pro pracovníky i návštěvníky velice příjemné (nové a moderní vybavení, příjemná atmosféra).

Principy v souladu s PRACOVNÍKY jsou například:

- SBT se soustředí na **vysokou kvalifikovanost** svých zaměstnanců v technických i dělnických profesích → podpora techniků v získávání profesních autorizací ČKAIT a odborných certifikátů ve všech oblastech své činnosti,
- s ohledem na rozvoj podnikání v zahraničí, klade SBT velký důraz na **jazykovou vybavenost** zaměstnanců, kteří mají možnost skupinové či individuální výuky,
- zvyšování a prohlubování kvalifikace podpořil i nový **elektronický systém ročního hodnocení zaměstnanců**, při němž dochází k nastavení plánu osobního rozvoje každého zaměstnance, a se zaměstnanci, kteří jsou připravováni na vyšší pozice – je uzavírán a realizován projekt osobního kvalifikačního rozvoje (lze zařadit i do principu PROCESY),
- **péče o zdraví zaměstnanců a zdravotní prostředí** – preventivní zdravotní péče, možnost očkování, obhájení **certifikátu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:1999** (periodické kontroly pracovišť, sledování vlivu práce a pracovních podmínek na vývoj zdravotního stavu zaměstnanců, proškolení v poskytování první pomoci),
- **vývoj mezd** (průměrný měsíční výdělek zaměstnanců za rok 2014 byl ve výši 38759 Kč a oproti předchozímu roku došlo k jeho nárůstu o 5,7%, v dalším roce pak o 23,1%),
- **vnitřní pracovní prostředí** je v budově dle posledních standardů příjemné, moderní a komfortní (pracovníci mohou se naplno věnovat své činnosti, nejsou např. rušeni nedostatečným osvětlením apod.).

Do kategorie principů v souladu s PLANETOU můžeme označit:

- kontroly a interní audity v oblasti **EMS (vztah k životnímu prostředí)** probíhají dle řízené dokumentace a Plánu, v souladu s požadavky normy ČSN ISO 14001:2005 → 11/2014 proběhl 1. dozorovaný audit systému EMS,
- za přistoupení k **programu EMAS**, který je jedním z dobrovolných nástrojů ochrany ŽP, obdržela SBT uznání evropské komise (tento program přijala jako jedna z prvních podnikatelských subjektů v ČR),
- společnost plní veškeré požadavky mezinárodní normy **SA 8000 Social Accountability** (Společenská odpovědnost),

- do oblasti společenské odpovědnosti spadá také **program Compliance**, jenž je nedílnou součástí firemní kultury, veškerý personál firmy je vázán etickým kodexem Skupiny Metrostav,
- snížení energetické náročnosti provozu centralizovaných divizí SBT přestěhováním do energeticky méně náročného objektu (energetický štítek nové budovy versus staré budovy, efektivnější vytápění → oproti staré budově menší úniky tepla, ...).

Posledním principem je PROSPERITA, která přichází tehdy, jsou-li všechny předchozí principy optimalizovány a nic tak nebrání rozvoji základní činnosti podniku.

Na výše uvedených krocích plynoucích z procesu restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku, spadajících pod principy FM, můžeme vidět splnění přínosů plynoucích z optimalizace těchto principů a to především zvýšení produktivity zaměstnanců a zefektivnění procesů.

4.3 Celkové zhodnocení centralizace provozů

Z pohledu zefektivnění provozu společnosti splnila centralizace svůj předpokládaný cíl. Sestěhováním tří divizí došlo k optimalizaci procesů, pracovníků, planety a prosperity, což jsou čtyři z pěti principů FM, tudíž i k snížení nákladů. Co se týče pátého principu FM = prostory, z pohledu optimalizace došlo zefektivnění, ale ne z pohledu snížení nákladů.

Některé přínosy centralizace jsou i nefinanční, respektive velice obtížně finančně vyjádřitelné. Jedná se např. o vliv moderního a zdravějšího pracovního prostředí na pracovníky, efektivnější a jasnější distribuce pracovních úkolů mezi zaměstnance, lepší kooperaci jednotlivých zaměstnanců při projektech.

I to že je SBT blíže své mateřské společnosti je z mnoha zřejmých důvodů úsporou.

Z pohledu optimalizace nákladů šlo také o pozitivní krok / přínos. Centralizace se nejvýznamněji projevila na optimalizaci nákladů na služby, mzdy a energie. I když centralizovaná SBT platí 16 mil. Kč ročně nájem, tak 50 mil. Kč se ušetřilo na optimalizaci mzdových nákladů. Další min. 3 mil. Kč ročně na energiích a 30 mil. Kč na službách.

5. METODICKÁ DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ CENTRALIZACE PROVOZŮ = RESTRUKTURALIZAČNÍHO OPATŘENÍ V PODNIKU A JEJÍHO ZHODNOCENÍ Z POHLEDU OPTIMALIZACE PROVOZU PODNIKU S OHLEDEM NA PRINCIPY FACILITY MANAGEMENTU

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření a reálného příkladu z praxe, se autorka rozhodla navrhnout metodická doporučení pro realizaci změny uvnitř podniku,

konkrétně zavedení restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku a jeho zhodnocení se zohledněním principů FM. Bude se jednat o metodická doporučení v jednotlivých fázích procesu řízení změny, které se sice dají obecně rozčlenit do několika základních kroků, nicméně jak je uvedeno v teoretické části, každý proces změny v podniku je jedinečný a najít univerzální či jednotný postup je takřka nemožné.

Autorka při návrhu metodických doporučení vycházela ze základního modelu procesu řízení změny dle normy ČSN ISO 10 007 (Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace) s doplněním dílčích kroků Lewinova a Kotterova modelu změny, které patří mezi nejpoužívanější. A ty aplikovala na postup zavedení restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku.

5.1.1 1. Fáze procesu centralizace provozů podniku - *PODNĚT A ROZHODNUTÍ*

První fáze je zahájena požadavkem iniciátora, který si změnu vyžádá a startuje tak celý proces. V případě centralizace se vždy jedná o vrcholovou část vedení organizace – top management. Je potřeba si uvědomit, že tato změna není reakcí na současný závažný problém či stav v podniku, ale jedná se spíše o změnu plánovanou z hlediska dlouhodobé strategie managementu. A i přes tuto momentální „neaktuálnost“ je nutné **vyvolat pocit „urgentnosti“** ze strany iniciátora. Je vhodné, aby podniky, i v době ekonomického růstu, nepodcenily současný stav a připravily se na případné problémy do budoucna, kdy jako jedna z možností se nabízí právě optimalizace provozu. Zde se objevuje problém především u zaměstnanců, které, dokud podnik není před krachem, je velmi obtížné o potřebné změně přesvědčit.

Na základě iniciace tohoto rozhodnutí, je nutné **zhodnotit současnou situaci v podniku**. Tuto analýzu je vhodné provést z pohledu ekonomické situace formou rozboru dat z účetnictví, dále analyzovat organizační architekturu zahrnující pracovní místa v rámci organizační struktury, neformální organizační strukturu, lidský kapitál, organizační kulturu a spojovací a řídicí prvek, tedy strategii.

Z metod pro vyhodnocení finanční situace podniku je vhodná analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální) a analýza poměrových ukazatelů (např. analýza ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti, ...).

Zde se nabízí i zjištění silných a slabých stránek podniku např. formou přehledné SWOT tabulky pro následnou konfrontaci příležitostí a hrozeb plynoucích z restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku.

5.1.2 2. Fáze procesu centralizace provozů podniku - *TÝM*

Důležitým kritériem pro úspěšné zavádění zpravidla takto časově rozsáhlého projektu změny je především zaměření se na jeho řízení a prosazování do života celé organizace. Aby všechny kroky proběhly efektivně, je vhodné do jeho čela postavit osobu z vyšší úrovně firemního řízení s předpokladem dobré znalosti společnosti, jejích problémů i důvodů, které k dané změně vedly. Tato osoba by měla mít dostatečné pravomoci něco změnit, schopnost stát mimo mocenské boje v podniku, rozumět zájmům jednotlivých částí (provozů) podniku, komunikovat se zaměstnanci ale také disponovat určitou mírou neústupnosti v případě hlavních cílů změny. Uvedeným výčtem pravděpodobně nebude disponovat pouze

jednotlivec, a proto by měl být tým sestaven tak, aby se jednotlivé schopnosti jeho členů vzájemně doplňovaly a skupinu tvořili lidé s řídicími ale i vůdcovskými schopnostmi. Z výše uvedeného vyplývá, že vůdčí tým by měl mít tyto **čtyři základní znaky, a to dostatečné pravomoci, zkušenosti, důvěryhodnost, leadership.**

5.1.3 3. Fáze procesu centralizace provozů podniku - PLÁN

V této fázi je potřeba **formulovat vizi** tj. smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti firmy **a cíle, a vytvořit správnou strategii** - cesty jak ji dosáhnout. Důležité je vizi a strategii dobře sdělovat, aby jim většina lidí v podniku porozuměla, jelikož lidské problémy zpravidla daleko přesahují problémy technické či věcné. Centralizací provozů zcela jistě dojde ke změnám, které mohou vést ke zrušení či vytvoření některých částí podniku, týmu, pozic, pracovních míst, pracovních postupů apod. Je potřeba si dát pozor především na **stanovení správné základní vize** s popisem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit, protože vize hraje v procesu změn rozhodující roli a pomáhá regulovat a inspirovat jednání velkého počtu lidí, kterého se takováto změna bezesporu dotkne. Vize pomáhá řídit proces změny, představuje žádoucí budoucí cílový stav a měla by mít jednoduchý popis podoby, kterého chceme dosáhnout, ukazuje, k jakým přínosům to povede.

Cílem je tedy podat reálný obraz o budoucnosti, **definovat nejen cíle**, kterých chceme dosáhnout z hlediska optimalizace provozu, **ale i případná rizika**. Každé identifikované riziko by mělo mít nadefinované opatření jak mu předejít, či eliminovat jeho dopady. V případě reálného výskytu problému je nezbytné co nejdříve přijmout definovaná opatření, aby jeho dopad byl co nejmenší.

Plán řízení změny by tedy měl mít **definován realizační rámec** obsahující vizi, cíle, strategii, plánované finanční výdaje, časové harmonogramy, kontrolní body, požadavky na technické, materiálové a personální zajištění. U každé činnosti je nutné stanovit odpovědné osoby za jejich provedení a vzájemné vazby mezi nimi.

5.1.4 4. Fáze procesu centralizace provozů podniku - IMPLEMENTACE

Ve fázi implementace nám je již znám rozsah procesu změny a jím zasažené oblasti. Je definováno implementované řešení a potřebné materiální a lidské zdroje a časové parametry. Po všech přípravách přichází **realizace**, která má obvykle dvě dimenze: načasování a rozsah. Načasování je strategickou záležitostí a závisí na řadě faktorů jako např. výrobní cyklus podniku, přípravné práce předcházející změně apod. Rozsah závisí na strategii, obecně může být změna zavedena v celé organizaci nebo prováděna postupně, právě jako v případě centralizace provozů podniku. V jejím průběhu by se mělo pečlivě sledovat, jestli naplňuje předem stanovené cíle a očekávané výhody.

V této fázi je vhodné zviditelňovat dílčí úspěchy - **krátkodobá vítězství**. Tyto krátkodobější cíle (milníky) dávají především další energii celému snažení a vytváří důvěru v celou změnu. V opačném případě přichází úspěch pomalu či není příliš viditelný, a dává tak šanci skeptikům celé snažení potopit. Obvykle již po prvních úspěších, chtějí lidé sami pokračovat až do okamžiku, kdy se vize stane realitou. Není dobré dělat příliš věcí najednou, ale spíše postupně a pořádně.

Systém **kontroly** průběhu implementace by měl průběžně zjišťovat, zda bude celý proces změny včas dokončen, v požadované kvalitě a v rámci daného rozpočtu. Spočívá v kontrole plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů a kvality uskutečněných činností. Umožňuje tak identifikovat a odstranit odchylky mezi skutečným a plánovaným průběhem a dosažení stanovených cílů.

5.1.5 5. Fáze procesu centralizace provozů podniku - KOMUNIKACE

Častou chybou při zavádění změn, je představa, že stačí zavést pouhé řídicí rozhodnutí, ovšem zde je potřeba všeobecného **porozumění a podpory ze stran všech účastníků**, bez čehož by i ten nejlepší plán byl bezcenný. Ze zkušeností je zřejmé, že u zaměstnanců, kteří nejsou se změnami ztotožnění nebo jim např. nerozumí, bojí se změny starých stereotypů, může změna vyvolat negativní postoje a kontraproduktivní jednání, nakonec klesá loajalita k dané změně, i celková důvěra k firmě či k jejímu vedení. Tito lidé se pak mohou obrátit na stranu opozice. Komunikace je ve firmě velmi důležitá. Odpor vůči změně patří mezi největší rizika v procesu změny a je dán obvykle jistým konzervatismem zakódovaným v každém lidském jedinci.

Uvedme si hlavní **důvody, proč se lidé brání změnám**. Za první – úzký osobní zájem představující obavu, že lidé přijdou o něco, čeho si cení jako např. moc, rozhodování, prostředky, přátelství. Lidé v případě obavy myslí především na sebe a na to, čeho se budou muset vzdát. Za druhé – nepochopení a nedostatek důvěry, protože pokud lidé dostatečně nechápou, proč k dané změně dochází, brání se jí a mezi osobou iniciující změnu a jedincem panuje nedůvěra. Za třetí – různost pohledu a hodnocení, jelikož lidé vidí změnu, důvod a dopad různě, např. iniciátor vidí pozitivní důsledky, kdežto osoba „postižená“ změnou, vidí problémy. A za čtvrté – malá snášenlivost změn, protože lidé mohou mít odpor ke změnám také z důvodu obavy, že nebudou schopni si osvojit nové nezbytné dovednosti.

Abychom snížili či eliminovali tento odpor, nabízí se různé metody k posílení důvěry. Nejprirozenější cestou je **komunikovat s lidmi**, vzdělávat a vychovávat je ještě před změnou. Dále je to **participace a zapojení zaměstnanců**, kteří budou změnami zasaženi → zvýšení jejich angažovanosti. Je důležité rovněž zaměstnancům pomáhat a usnadňovat jim změnu, demonstrovat zájem o podřízené → **usnadnění a podpora**. Diskuze a analýza může také přispět k nalezení předmětů **vyjednávání a dohody** např. má-li osoba přejít na jiné pracoviště, je vhodné nabídnout zvláštní odměnu či zvýšení platu. Další možnou metodou je **manipulace a kooptace**, tj. přesvědčit ostatní, že změna je v jejich nejlepším zájmu např. zadržováním informací, a v případě kooptování dát jedinci hlavní roli při projektování a realizaci změny. Poslední spíše extrémní možnou cestou jak snížit odpor je **vyhrožování** např. ztrátou zaměstnání, přidělení horší práce apod., to je ale rizikové a narušujeme tímto pohodu na pracovišti a může dojít ke vzniku nepřátelství. Vhodným nástrojem jak zaměstnance seznámit s průběhem změny je vytvoření Manuálu. Ten dostanou všichni zaměstnanci, kterých se změna týká.

5.1.6 6. Fáze procesu centralizace provozů podniku - ZHODNOCENÍ

Konečné zhodnocení dané změny, především pro vrcholové vedení, by mělo být provedeno ze dvou pohledů a to:

- z pohledu finančních ukazatelů (vycházejících z účetních výkazů, sledování např. v roční periodicitě) = účetnictví,
- a z pohledu celkové efektivity optimalizace provozu podniku (týkající se pracovníků, procesů, prostorů, a nákladů) = principy FM.

Výsledek hodnocení ukazuje, zda realizace změny přispěla k vyšší efektivitě provozu.

Do budoucna se pak při četném výskytu nabízí možné porovnání mezi výsledky jednotlivých změn, případné nastavení plánovaných ukazatelů, kterých bude možné změnou dosáhnout (např. formulovat určité rozmezí ukazatele, které by mohlo být pro takovéto změny charakteristické) a tím přispění např. v procesu rozhodování vrcholového vedení o provedení takovéto změny u obdobně strukturovaných podniků.

Tato kapitola také obsahuje doporučení, které náklady a výnosy, související s centralizací provozů podniku sledovat. Ty jsou níže uvedeny. Jedná se o tabulky (formuláře), která byly vytvořena na podporu a mohou tak být nápomocny při sledování a následném posouzení nákladů i výnosů a tím celkové efektivity tohoto restrukturalizačního opatření. A to především pro vrcholové vedení, které potřebuje mít neustále pod kontrolou celé fungování podniku i dané změny. Jelikož je ukazatelů pro analýzu podniku velké množství, je potřeba, aby to bylo co nejpřehlednější ideálně formou tabulek a grafů tzv. „kouknu a vidím“.

V tabulce jsou rozebrány pouze relevantní náklady související s provozem, náklady vyvolané centralizací. Dále jsou zohledněny i relevantní výnosy plynoucí z centralizace provozů. V tabulce jsou sledovány náklady a výnosy v jednotlivých letech před a po centralizaci provozů, jejich meziroční změny a rozdíly u jednotlivých divizí (provozů) firmy. Tabulku je nutné přizpůsobit a tzv. „ušít na míru“ dané společnosti a potřebám vedení.

5.1.6.1 Metodické tabulky pro sledování relevantních nákladů a výnosů souvisejících s centralizací provozů podniku

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů / výnosů	20..				20..			
				divize X	divize Y	divize Z	Σ	divize X	divize Y	divize Z	Σ
Náklady											
50	Spotřebované nákupy	501	Spotřeba materiálu								
		502	Spotřeba energie								
		...	...								
51	Služby	511	Opravy a udržování								
		518	Ostatní služby								
		...	...								

52	Osobní náklady	521	Mzdové náklady								
		524	Zákonné sociální pojištění								
		527	Zákonné sociální náklady								
		528	Ostatní sociální náklady								
		...	...								
53	Daně a poplatky	532	Daň z nemovitostí								
		...	...								
54	Jiné provozní náklady	541	ZC prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku								
		548	Ostatní provozní náklady								
		...	...								
55	Odpisy, rezervy, ...	551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku								
		...	...								
...	...	...	...								
Výnosy											
64	Jiné provozní výnosy	641	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku								
		...	...								
...	...	...	...								

Tabulka 8: Provozní náklady a výnosy podniku související s centralizací provozů

Tř.	Název skupiny třídy	Sk.	Název nákladů / výnosů	20..			
				divize X	divize Y	divize Z	Σ
50	Spotřebované nákupy	501	Spotřeba materiálu				
		503	Externí subdodávky				
		...	...				
51	Služby	518	Ostatní služby				
		...	...				

52	Osobní náklady	521	Mzdové náklady				
		...	...				
...	...	...	...				

Tabulka 9: Náklady a výnosy podniku vyvolané centralizací provozů

Ozn.	Položka	Minulé období	Běžné období	Navýšení (%)
		Y	X	$(X/Y - 1) \times 100 \%$
		...	...	

Tabulka 10: Horizontální analýza (změna ukazatele)

5.1.7 7. Fáze procesu centralizace provozů podniku - FIXACE

Fáze „A-je-to!“ Změny musí být **pevně zakotveny ve firemní kultuře** a s tím související např. nové postupy, procesy musí být nezvratné v případě, že splnily svůj účel a mají pozitivní výsledky a dopad. Z pohledu firemní kultury se obvykle jedná o dlouhodobou záležitost, která může trvat i několik let a dokud změny tzv. nezapustí pevně kořeny – nejsme hotovi. Ukončením projektu je myšleno vypořádání veškerých závazků, povinností (dodavatelské smlouvy, faktury a platby apod.).

6. ZÁVĚR

Současný trend ukazuje, že tlak na snižování nákladů a zvyšování hodnoty v podnicích je všudypřítomný. Pokud chce být společnost v dnešní době úspěšná, mělo by být sledování a optimalizování nákladů jedním z trvale přítomných procesů. Je vždy ale potřeba hledat rovnováhu, protože pokud při snižování nákladů zajdeme příliš daleko - riskujeme nevratné strukturální a systémové změny, což může vést k oslabení konkurenčního postavení. A naopak - pokud nevyvineme včas dostatečné úsilí, nepodaří se nám dosáhnout trvalých zlepšení, nezbytných pro zvýšení hodnoty podniku. Paradoxně se nemusí vždy jednat o prosté snižování, protože mnohdy správná alokace i vyšších nákladů může přinést násobně větší výnos. Možnou cestou nalezení rovnováhy je optimalizace provozu podniku zahrnující právě i optimalizaci nákladů, která povede ke zvýšení jeho efektivnosti a výkonnosti. Základním problémem managementu změny je nalezení vhodného okamžiku, kdy změnu v podniku realizovat. Každá společnost se v průběhu své existence vyvíjí a průvodním jevem tohoto vývoje jsou změny v organizační architektuře.

Pokud tedy firma uvažuje o optimalizaci provozu podniku zaměřenou na efektivnější alokaci nákladů, je potřeba takto uvažovat již v době, kdy se firmě „daří“ a ne až v případě podnikatelských či existenčních problémů.

Jako nástroj optimalizace se nabízí řada dílčích restrukturalizačních opatření dotýkajících se celé organizační architektury v podniku. Vnitřní struktura podniku je významným instrumentem při řízení jeho výkonnosti a volba vhodného směru jejího vývoje,

může mít v konkurenčním prostředí klíčový význam. Z poznatků literární rešerše vyplývá, že požadavek na optimalizaci provozu mnohdy vzejde z požadavků facility managementu, a proto by restrukturalizační opatření týkající se organizačních změn, měla být prováděná s ohledem na principy facility managementu, respektive z jejich optimalizace. Nejedná se zpravidla o okamžitou záležitost, ale jde o dlouhodobý proces potřebný k udržení konkurenceschopnosti podniku a maximalizaci jeho hodnoty.

6.1 Shrnutí výsledků a potvrzení či vyvrácení hypotéz

Disertační práce se zabývala problematikou změn uvnitř podniku s ohledem na facility management. Vychází ze současného stavu nejnovějších poznatků v oblastech facility managementu, managementu řízení změn a optimalizace podniku. Dále, především z důvodu absence statistiky na toto téma, byla využita jedna z empirických metod kvantitativního výzkumu a to formou dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zmapování optimalizace provozu společnosti vlivem organizačních změn a z pohledu facility managementu. Za stěžejní poznatky autorka považuje skutečnost, že v současnosti má téměř každá větší společnost zřízen útvar / oddělení či přímo dceřinou společnost pro zajišťování služeb FM. Důvodem zřízení je nabídka zajištění těchto služeb jednak pro subjekty ve vlastní skupině a u nově zřízených společností také pro externí subjekty, jako reakce na modernizaci českého trhu, který začal tyto služby vyžadovat. I přes tuto skutečnost, téměř všechny z dotázaných společností využívají služeb outsourcingu, a podpůrné činnosti jako je ostraha, řízení lidských zdrojů, marketing a reklama, si zajišťují externími specializovanými firmami. V další zkoumané oblasti organizačních změn, bylo zjištěno, že celkem čtyři z dvanácti dotázaných firem již prošly „zásadní“ změnou v rámci organizační architektury a další tři s takovou změnou počítají v období následujících pěti let. Převládajícím důvodem těchto změn byla a bude především optimalizace nákladů. Respondenti se dále shodli, že krizové období mělo a má na organizační změny uvnitř společnosti převládající podíl. Zde by chtěla autorka poukázat na „nesprávné“ chování firem, které lze pozorovat napříč celým trhem a to, že v dobách špatných lidé myslí a připravují se na doby dobré, avšak v dobách dobrých nemyslí a nepočítají s recesí či krizí, která může přijít a ovlivnit tak hospodaření podniku ve všech směrech.

V disertační práci byl popsán reálný příklad zavedení konkrétní změny a to restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů stavebního podniku a jeho zhodnocení z pohledu celkové optimalizace provozu se zohledněním principů facility managementu.

Z pohledu zefektivnění provozu společnosti splnila centralizace svůj předpokládaný cíl. Sestěhováním tří provozů došlo k optimalizaci procesů, pracovníků, planety a prosperity, což jsou čtyři z pěti principů FM, tudíž i k snížení nákladů. Co se týče pátého principu FM = prostory, z pohledu optimalizace došlo k zefektivnění, ale ne z pohledu snížení nákladů. Některé přínosy centralizace jsou i nefinanční, respektive velice obtížně finančně vyjádřitelné. Jedná se např. o vliv moderního a zdravějšího pracovního prostředí na pracovníky,

efektivnější a jasnější distribuce pracovních úkolů mezi zaměstnance či lepší kooperaci jednotlivých zaměstnanců při projektech.

I to že, je společnost nyní blíže své mateřské společnosti, je z mnoha zřejmých důvodů úsporou. Z pohledu optimalizace nákladů šlo také o pozitivní krok / přínos. Centralizace se nejvýznamněji projevila na optimalizaci nákladů na služby, mzdy a energie.

Na základě teoretických poznatků a praktických výsledků proběhlé centralizace provozů podniku, se autorka zaměřila na návrh metodických doporučení v jednotlivých fázích v procesu řízení změny. Autorka při návrhu vycházela ze základního modelu procesu řízení změny dle normy ČSN ISO 10 007 (Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace) s doplněním dílčích kroků Lewinova a Kotterova modelu změny, které patří mezi nejpoužívanější. Ty aplikovala na postup zavedení restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku. Větší pozornost věnovala fázi zhodnocení v procesu zavedení dané změny, především z pohledu nákladů souvisejících s provozem pro potřeby vrcholového vedení podniku. Tyto ukazatele je vhodné vytvářet co nejprehledněji ideálně formou tabulek a grafů. Autorka tedy vytvořila dle jejího názoru tabulky (formuláře) na podporu, jenž mohou být nápomocny při sledování a následném posouzení nákladů i výnosů a tím celkové efektivity tohoto restrukturalizačního opatření. Tabulky je nutné přizpůsobit a tzv. „ušít na míru“ dané společnosti a potřebám vedení.

Z předkládaných výsledků je zřejmé, že cíle práce byly naplněny.

V rámci disertační práce byly potvrzeny či vyvráceny tyto hypotézy:

H1: „Aplikací centralizace provozů ve velké společnosti lze z dlouhodobého hlediska dosáhnout cíle facility managementu.“

Tato hypotéza byla na základě zhodnocení reálného příkladu zavedení dané změny ve stavebním podniku potvrzena. Centralizací provozů došlo v podniku k dosáhnutí cílu FM, tedy posílení procesů v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace.

H2: „Hlavním impulsem pro optimalizaci provozu podniku jsou podněty ze správně aplikovaného facility managementu v plné šíři“.

Tato hypotéza byla na základě zjištění z dotazníkového šetření vyvrácena. Z průzkumu vyplynulo, že jako důvod optimalizace stále převládají vnější vlivy, a až jejich působením jsou firmy „donuceny“ k optimalizaci provozu. FM se tak stává nástrojem jak ji realizovat, ale není podnětem. Do doby než se krize ohlásí, firmy možnou optimalizaci neřeší a převažuje fakt, že FM je aplikován ve většině případů pouze částečně.

Důvodem volby zhodnocení procesu restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku, byl především přístup k reálným datům a informacím společnosti SBT, která touto změnu v průběhu psaní disertační práce prošla.

Sama autorka se na začátku psaní disertační práce, při zkoumání odborné literatury, článku, zpráv a informací z dostupných zdrojů, setkala pouze s dvěma takovýmito změnami. Nicméně

v průběhu psaní práce bylo zjištěno, že takovouto změnu zahájily další dvě společnosti v ČR (společnost FNZ a Centrum dopravního výzkumu) a minimálně další jedna o ní uvažuje. Proto je dle autorky toto téma z pohledu optimalizace provozu u takto obdobně strukturovaných společností velice aktuální. Vzhledem k omezenému počtu prodělaných „centralizací“ nebylo doposud možné porovnání těchto změn a příp. nastavení konkrétních čísel či kritérií, kterých by mělo být dosaženo a kontrolováno. To se nabízí do budoucna jako možné pokračování a navázání na tuto práci. Proto autorka zhodnotila pouze tento jeden případ a na jeho základě a teoretických poznatků, navrhla metodická doporučení v průběhu procesu řízení této změny, zahrnující tabulky pro hodnocení efektivnosti z pohledu optimalizace nákladů především pro potřeby vrcholového vedení, které by dále do budoucna mohlo sloužit k vzájemnému porovnávání a příp. nastavení kontrolních mechanismů. Nelze tedy centralizaci provozů podniku označit za současný trend jak vhodně optimalizovat jeho provoz, ale zatím spíše jako vhodný nástroj.

6.2 Vědecký přínos disertační práce

Výzkumným a vědeckým přínosem této disertační práce je ucelené shrnutí problematiky řízení změn v podniku z hlediska optimalizace provozu se zohledněním principů facility managementu a návrh metodických doporučení, v rámci procesu řízení konkrétní změny - restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku, jež jsou schopné sloužit jako muštr při jejím zavádění do podniku.

V této souvislosti byly v rámci disertační práce zmapovány následující oblasti:

- facility management → principy FM,
- řízení změn = change management → restrukturalizační opatření,
- podnik → optimalizace provozu.

6.3 Praktický přínos disertační práce

Praktickým přínosem práce je především podrobný popis reálné centralizace provozů pro podnik divizionální struktury a současně aplikace metodických doporučení jako pomůcka managementu společnosti v procesu rozhodování a zavedení takovéto změny u obdobně strukturovaných podniků.

V neposlední řadě tato práce slouží také jako zhodnocení (zpětná vazba) proběhlé změny pro vrcholové vedení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] IFMA [online]. [cit. 09. 07. 2013]. *Facility management*. Dostupné z <http://www.ifma.cz>
- [2] VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*. Praha: Professional publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.
- [3] VYSKOČIL, V. K., a kol. *Management podpůrných procesů – Facility management*. Praha: Professional Publishing, 2011. 492 s. ISBN 978-80-7431-046-1.
- [4] VYSKOČIL, V. K. *Facility management - metoda řízení podpůrných procesů*. Přednáška VŠE Praha, 2010.
- [5] ČSN EN 15221-1. *Facility management – Část 1: Termíny a definice*. Praha: Český normalizační institut, Červen 2017. 19 s.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [7] SOMOROVÁ, V. *Facility management*. První vydání. Praha: Professional Publishing, 2014. 165 s. ISBN 978-80-7431-141-3.
- [8] VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M. *Facility management a Public Private Partnership*. První vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4.
- [9] tzbinfo [online]. [cit. 10. 05. 2015]. *Outsourcing jako nástroj Facility managementu pro zefektivnění provozu firmy*. Dostupné z <http://www.tzb-info.cz>
- [10] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [11] iPodnikatel.cz [online]. [cit. 11. 07. 2016]. *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání*. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz>
- [12] Managementmania [online]. [cit. 10. 12. 2015]. *Organizace*. Dostupné z <http://managementmania.com>
- [13] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [14] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [15] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7170-422-8.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [18] KUBÍČKOVÁ, L. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [19] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

- [20] Subterra [online]. [cit. 03. 08. 2016]. *Subterra a.s. – základní informace - profil společnosti*. Dostupné z <<http://www.subterra.cz>>
- [21] unmz [online]. [cit. 02. 04. 2016]. *ČSN EN 15221*. Dostupné z <<http://www.csnonline.unmz.cz>>
- [22] Managementmania [online]. [cit. 15. 5. 2017]. *Organizační architektura*. Dostupné z <<http://managementmania.com>>
- [23] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [24] Managementmania [online]. [cit. 26. 6. 2017]. *Osm kroků změny (Eight Step Change Model)*. Dostupné z <<http://managementmania.com>>
- [25] Interní materiály firmy
- [26] DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vydání*, Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3.
- [27] BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s., ISBN 978-80-247-4429-2.

DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

- [A] VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [B] COTTS, D. G., ROPER, K. O., PAYANT, P. R., *The Facility Management Handbook, Third Edition*. USA: Amacombooks, 2010. 661 s. ISBN 978-0-8144-1380-7.
- [C] KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E., SOUKUP, P. *Facility management v kostce pro profesionály i laiky*. 1. vydání. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2012. 50 s. ISBN 978-80-905257-0-2.
- [D] KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E. a kol., *Facility management v technické správě a údržbě budov*, Praha: Professional Publishing, 2012, 266 s., ISBN 978-80-7431-114-7.
- [E] PAYNE, T., *Facility management: A Strategy For Success*, England: Chandos Publishing Oxford, 2000, 220 s., ISBN 1-902375-35-1.
- [F] NUTT, B., MLENNAN, P., *Facility Management Risks and Opportunities*, Great Britain: Wiley-Blackwell Publishing, 2001, 278 s., ISBN 978-0632057979.
- [G] BARRETT, P., BALDRY, D., *Facilities Management: Towards Best Practice. 2nd Edition*, Great Britain: Wiley-Blackwell Publishing, 2003, 300 s., ISBN 978-0632064458.
- [H] ALEXANDER, K., ATKIN, B., BRÖCHNER, J., HAUGEN, T., *Facilities Management: Innovation and Performance. 1st Edition*, Great Britain: Routledge Taylor & Francis Group, 2004, 184 s., ISBN 978-0415321464.
- [I] MEYER, N. D., *Principle-based Organizational Structure: a handbook to help you engineer entrepreneurial thinking and teamwork into organizations of any size*, USA: NDMA Publishing, 2017, 448 s., ISBN 978-1892606327.

- [J] LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0.
- [K] ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s., ISBN 978-80-247-4008-9.
- [L] ŘEPA, V., *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*, Praha: Grada Publishing, 2007, 288 s., ISBN 978-80-247-6722-2.
- [M] KRATOCHVÍLOVÁ, H., *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*, Praha: Prospektrum, 2001, 239 s., ISBN 978-80-717-5087-1.
- [N] KISLINGEROVÁ, E., *Podnik v časech krize*, Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3136-0.
- [O] DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 978-7179-603-4.
- [P] KYSLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I., *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s., ISBN 80-7179-847-9.
- [Q] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2.

ABSTRAKT

Za účelem optimalizace provozu podniku vedoucí ke zvýšení jeho efektivnosti a výkonnosti se nabízí řada dílčích restrukturalizačních opatření. Struktura uvnitř podniku patří mezi významné instrumenty pro řízení jeho výkonnosti a její správné stanovení a řádné a smysluplné rozdělení může mít v konkurenčním prostředí klíčový význam. Mnohdy požadavek na optimalizaci provozu vzejde z požadavků facility managementu, a proto by restrukturalizační opatření týkající se organizačních změn, měla být prováděna s ohledem na principy facility managementu, respektive by měla vycházet z jejich optimalizace.

Tato práce mapuje vliv restrukturalizačního opatření formou centralizace provozů podniku na optimalizaci jeho provozu s ohledem na facility management. Cílem disertační práce je zhodnocení dané organizační změny v podniku o více provozech se zohledněním principů facility managementu. Na základě poznatků z literární rešerše a reálného průběhu dané změny jsou výsledkem práce metodická doporučení při zavedení a hodnocení centralizace provozů v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Facility management, podnik, provozní náklady, centralizace, organizační struktura, optimalizace, provoz.

ABSTRACT

A number of partial restructuring measures are offered to optimize business operation to improve its efficiency and performance. The structure inside the company is one of the most important tools for managing its performance and its correct definition, and a proper and meaningful distribution can play a key role in the competitive environment. In many cases, the requirement for optimization of operation will arise from the requirements of facility management, and therefore restructuring measures relating to organizational changes should be implemented with respect to the principles of facility management or should be based on its optimization.

This thesis presents the impact of restructuring measures by centralizing of divisions on optimizing its operation with respect to the facility management. The aim of the dissertation is to evaluate the organizational change in the company with several divisions, taking into account the principles of facility management. The result of this thesis are the methodical recommendations during the establishment and evaluation of the division's centralization in the company. It is based on the findings from the literature review and the real change in the building company.

KEY WORDS

Facility management, company, operating costs, centralization, organizational structure, optimization, operation.

PŘEHLED PUBLIKOVANÝCH PRACÍ

- NOVOTNÁ, L., HANÁKOVÁ, Z., ŠTĚRBÁČKOVÁ, Š., POSPÍŠILOVÁ, B., TRUSKA, A., HRIČÁK, L., DVOŘÁČEK, L. *Reálné opce v investičním rozhodování*. Juniorstav 2012, 14. odborná konference doktorského studia. Brno, 2012, 9 s. ISBN 978-80-214-4393-8.
- NOVOTNÁ, L. *Facility management jako součást životního cyklu budovy*. Juniorstav 2012, 14. odborná konference doktorského studia. Brno, 2012, 5 s. ISBN 978-80-214-4393-8.
- NOVOTNÁ, L., TICHÁ, A. *Facility management*. 7. ročník Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, CD s recenzovanými příspěvky. Zlín, 2011, 6 s. ISBN 978-80-7454-013-4.
- NOVOTNÁ, L., TICHÁ, A. *Outsourcing jako nástroj Facility managementu pro zefektivnění provozu firmy*. TZB - info. Praha, 2015, 11 s. ISSN 1801-4399.
- NOVOTNÁ, L., TRUSKA, A. *Impact of the global crisis on facility management in the czech republic*. 3rd International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts - SGEM 2016. Albena, Bulgaria, 2016, 8 s. ISBN 978-619-7105-74-2.

PŘEHLED PRACÍ PŘIJATÝCH K PUBLIKACI

- NOVOTNÁ, L., TRUSKA, A. *Facility management versus globální ekonomická krize 2008*. TZB - info. Praha, 2018, 7 s. ISSN 1801-4399.

ŽIVOTOPIS

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno, příjmení: **Ing. Lenka Novotná**
Bydliště: Záhumenní 388, 747 22 Dolní Benešov
Státní příslušnost: Česká republika
Telefon: +420 724 752 638
E-mail: NovotnaL1@study.fce.vutbr.cz, lenovotna@email.cz
Datum narození: 12. 03. 1986, Opava

VZDĚLÁNÍ

2011 – dosud Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební
Studijní program: Stavební inženýrství Obor: Management stavebnictví
Doktorské studium (kombinovaná forma)
Téma disertační práce: Vliv alokace podniku na optimalizaci jeho provozu s využitím principů facility managementu
2009 – 2011 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební
Studijní program: Stavební inženýrství Obor: Management stavebnictví
Téma diplomové práce: Stavební zakázky z pohledu veřejného zadavatele
2005 – 2009 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební
Studijní program: Stavební inženýrství Obor: Management stavebnictví
Téma bakalářské práce: Kritéria pro hodnocení veřejných zakázek, váhy a výše plnění kritérií
2001 – 2005 Střední průmyslová škola stavební v Opavě, obor pozemní stavitelství
Maturitní zkouška

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Český jazyk – mateřský jazyk
Anglický jazyk – pokročilý (certifikát FCE, 2014)

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2011 - dosud S u b t e r r a a.s. – odborný technický pracovník přípravy, příprava nabídek do veřejných soutěží
2010 - 2011 Rozpočtování (Build Power)
2009 - 2011 Proveon s.r.o. - operátorka telemarketingu, asistentka
2007 - 2009 Mediaservis, s.r.o., Brno - operátorka telemarketingu