

# MANAGEMENT PODPŮRNÝCH PROCESŮ II



---

**„FACILITY MANAGEMENT –  
VÝSLEDEK MANAGEMENTU  
ZMĚNY, SOUČASNÝ POHLED  
NA FACILITY MANAŽERA.“**

**M. Rössler**



# STRUKTURA PŘEDNÁŠKY

---

- Management změny
- Facility manažer



# FACILITY MANAGEMENT

---

- Jeden z oborů sdílených služeb – vychází ze zavedené praxe
- Vychází z biblického imperativu služby a **nesení břemen druhých**
- Hluboké zázemí nových technik, přístrojů a metod, jako zdroj pro manažerská jednání
- Vývoj pokračuje
- Důsledek zavedení štíhlé výroby s cílem snížit režijní náklady

# ŘÍZENÍ FM PODNIKU

- **V konkrétních podmínkách je kreativním činem**
- **Nemůže se omezit na pouhé rutinní činnosti nebo opakování vžitých úkonů**
- **Konkurence schopnost – dobře podnikatelsky zakotvena**
- **Management změny – vychází ve své aplikaci z duševní nespoutanosti (inovací)**
- **Je třeba integrovat nepostradatelný a charismatický přístup jedinců a přikročit k radikální implementaci znalostního pojetí podniku (P. F. Drucker)**



# **SOUČASNÝ MANAGEMENT**

---

- **Turbulentní prostředí**
- **Globalizace**
- **Management změny**
- **Znalostní podnik**



# MANAGEMENT ZMĚNY

---

- **Pochopení pragmatického mandátu managementu od vize přes strategii a plánování až k vlastní realizaci**
- **Akcentuje procesní orientaci podnikového řízení**
- **Zaměření na klienta poskytovanými FM službami**
- **Citlivost k otázkám prostředí**
- **Vedení lidí a jejich motivování**
- **Zachování životního prostředí**
- **...**



# PRAKTICKÉ EFEKTY VYUŽITÍ PRINCIPŮ FM

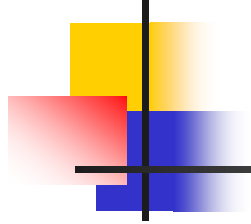
---

- Podpůrné procesy jako integrovaná zákaznický orientovaná služba přinášejí **výraznou úsporu času a kapacit** a vytvářejí prostor pro soustředění se na hlavní předmět podnikání
- Intenzivní koncentrace na Core Business zajistí **vyšší zisk**
- Efektivní výkon podpůrných procesů umožní **optimalizovat náklady**
- **Zvýšení produktivity práce**
- **Relevantní informace pro řízení firmy**
- Možnost využití **synergických efektů sdílených služeb**

# NEZÁVISLÝ EXTERNÍ PORADCE

- Je vhodné jej angažovat do přípravy a realizace procesu změny řízení podpůrných procesů – role (kompetence):
  - Audit podpůrných procesů včetně vymezení cílů pro tuto oblast
  - Stanovení parametrů hodnocení podpůrných procesů a jejich nastavení
  - Nastavení standardů – obsahu služby, image a vztahů
  - Vymezení rozsahu outsourcingu/insourcingu
  - Výběr dodavatelů služeb
  - Vytvoření vize dceřinné společnosti a nastavení postupu outsourcingu vybraných činností
  - Spolupráce při vyhledání a výběru strategického partnera
  - **Řízení implementace změny do řízení firmy včetně vyhodnocení celého procesu a dosažených cílů**





# MANAGEMENT ZMĚŇ



# MODERNÍ MANAGEMENT

---

- **Věnuje pozornost rostoucím hrozbám i příležitostem změn vnějšího podnikatelského prostředí**
- **„Management v podmínkách trvalých změn“**
- **„Management v podmínkách kritických změn“**

# KONCEPT PROCESNÍHO ŘÍZENÍ



---

- **Reengineeringový přístup**
- **Rozvoj organizací založených na promyšleném vytváření a zhodnocování znalostí (učící se organizace, organizace založená na znalostech)**



# ÚSPĚŠNÁ FIRMA

---

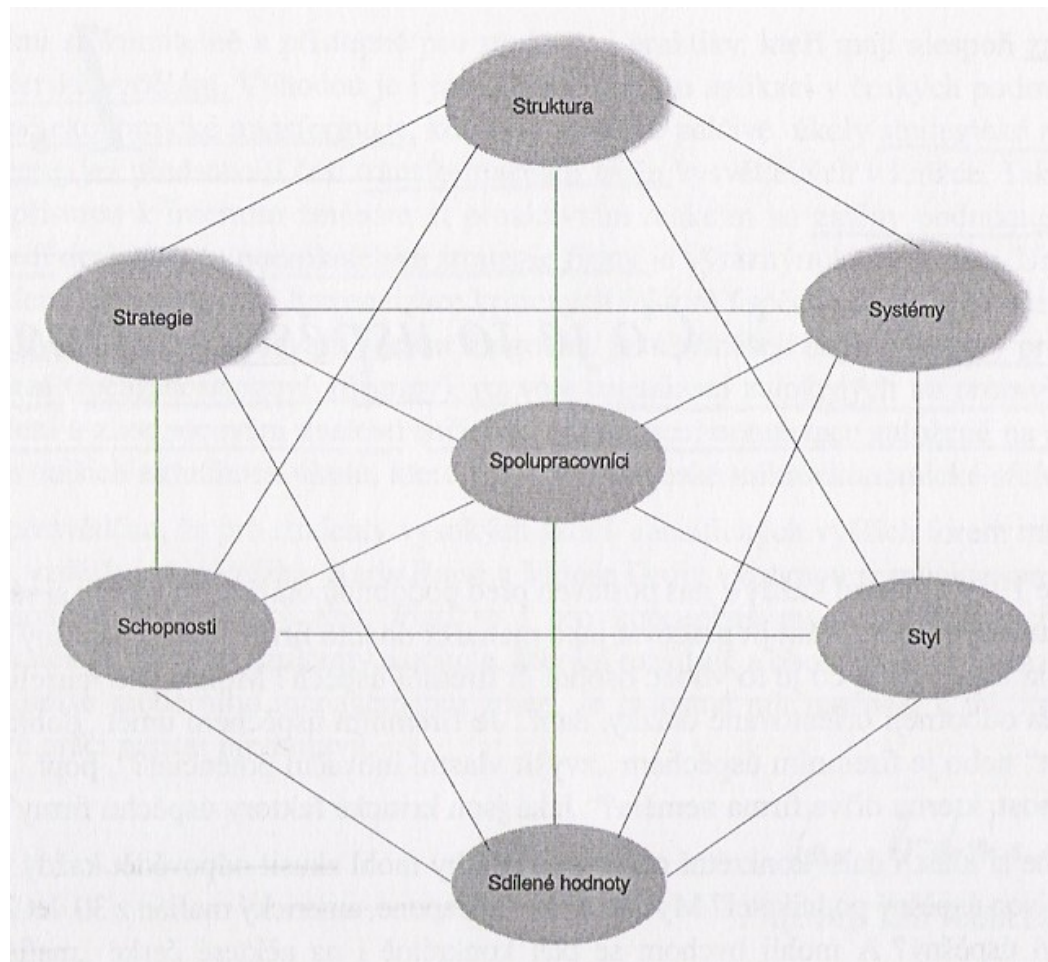
- **Rámec „7S“ firmy McKinsey**
- **Koncepce „kritických faktorů úspěchu“ na základě systémových přístupů (K. H. Chung)**
- **„Dokonalé podniky“ (T. J. Peters, R. H. Waterman)**
- **Úspěšná firma je ovlivňována nejméně 7 vnitřními vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny**

# HLAVNÍ FAKTORY ÚSPĚCHU



- **Struktura firmy**
- **Strategie firmy**
- **Spolupracovníci ve firmě**
- **Dovednosti spolupracovníků ve firmě**
- **Styl řízení firmy**
- **Systemy a postupy ve firmě**
- **Sdílené hodnoty (kultura) firmy**

# RÁMEC „7S“ FAKTORŮ FIRMY MCKINSEY





# ANALOGIE Z OBLASTI VÝPOČETNÍ TECHNIKY

---

- V každém podniku můžeme nalézt složky „hardware“ a „software“
- **„hardware“** – strategie a organizační struktura
- **„software“** – styl řízení, informační systémy firmy, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty ve firmě (kultura firmy)



# STRATEGIE FIRMY

---

- **Tvůrčí názor vrcholového vedení firmy na rozhodující otázky budoucího reprodukčního procesu v podmínkách stálých změn**
- **Podnikatelské strategie – „Corporate Strategic Plan“, „Strategic Program“, „Corporate Strategy“ ...**
- **„cestovní mapa k dosažení cílů“ – manažeři na ní vidí cíle a cesty jejich dosažení, které mohou v průběhu cesty měnit (s ohledem na změny podmínek okolního světa, svých názorů, nečekaných události...)**



# PODNIKATELSKÁ STRATEGIE



---

- Klíčem k dobré podnikatelské strategii je „být blízko zákazníkovi“, což vyžaduje soustavné sledování, vyhodnocování a respektování potřeb, připomínek a přání existujících i potenciálních uživatelů produktů (výrobků, služeb)
- Potřeba předcházet si zákazníky vynikající úrovni poskytovaných služeb nutí management provádět ve firmě změny (inovace)
- Změny (inovace) se stávají hlavní hybnou silou pro udržení konkurenční pozice v ostré rozvojové dynamice



# INOVACE

---

- **Inovace – nejperspektivnější metoda úspěšného firemního managementu 21. století (P. F. Drucker)**
- **Inovace produktů** (výrobků a služeb)
- **Inovace procesů** (především technologické)
- **Inovace systému řízení, organizace, profesního a kvalifikačního profilu pracovníků („inovační struktura“)**



# STRUKTURA FIRMY

---

- **Organizační struktura je rámcem (formou) pro účinné zabezpečení manažerského procesu činnosti lidí ve firmě:**
  - **Zvládnutí účelné dělby práce**
  - **Sdružování dílčích činností**
  - **Dořešení pravomoci a zodpovědnosti za řízení**
  - **Realizace sdružených prací**
  - **Koordinace zdrojů (materiálních, lidských, finančních a informačních) a úkolů s orientací na celistvé plnění poslání řízené organizace**



# ORGANIZAČNÍ FORMY

---

- **Tendence využívat jednoduchých organizačních forem – divizní uspořádání pro relativně nezávislé obory**
- **Snižování počtu řídicích stupňů**
- **Vytvoření nevelkého, profesně a kvalifikačně výkonného štábu centrálního vedení firmy**
- **Úsporně koncipovaný správní aparát na všech stupních řízení**



# SYSTÉMY

---

- **Všechny informační procedury, postupy prací (formální a neformální), které v organizaci probíhají (formální i neformální informační systémy, rozpočtové systémy, účtovací systémy, výcvikové a vzdělávací systémy, manažerské informační systémy, systémy pro podporu rozhodování, expertní systémy)**



# STYL ŘÍZENÍ

---

- **Základní styly řízení:**
  - **Autokratický** – vylučuje participaci (zapojení, účast) ostatních pracovníků na řízení firmy, vedoucí rozhoduje sám
  - **Demokratický** - je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy, vedoucí zváží všechny nápady a návrhy a konečné rozhodnutí provede sám (může, ale nemusí brát ohled na názory svých spolupracovníků)



# SPOLUPRACOVNÍCI (I)

---

- **Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy (a její produktivity)**
- **Jednou ze základních manažerských dovedností každého úspěšného manažera je ovládat **umění vhodně jednat se spolupracovníky** (přímá komunikace i aktivní spoluúčast zaměstnanců na životě své firmy)**



# SPOLUPRACOVNÍCI (II)

---

- Velká pozornost je věnována **motivaci spolupracovníků** (manažerů i výkonných pracovníků).
- Souběžně s motivací ke kvalitní a tvůrčí práci se doporučuje vytvářet u spolupracovníků pocit sounáležitosti a hrdost na příslušnost ke kolektivu firmy, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení, podporu stmelujícího poslání a vnitřní **kultury firmy**.





# SPOLUPRACOVNÍCI (III)

---

- Vedoucí pracovníci firem musí **znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců** (jak pro přímé osobní řídicí působení, tak i pro vytváření vhodného firemního prostředí, jež napomáhá k osobní zainteresovanosti a dobré práci).
- Jde především o **dlouhodobý proces cílené tvorby kultury firmy, jejího image a atraktivnosti pro kvalitní spolupracovníky.**



# SPOLUPRACOVNÍCI (IV)

---

- Dlouhodobě a především u dobrých zaměstnanců se vyplácí, aby **cítili svou osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy** (považovali se za součást „podnikové rodiny“ – Japonský management).
- Tomu napomáhá **otevřená komunikace** mezi managementem a ostatními spolupracovníky – ti včas a kvalifikovaně získávají informace o záměrech i úskalích prosperity podnikových činností.
- Personální politika zaměstnanců by měla **preferovat především dobré pracovníky, kteří s firmou spojili svůj život a kariéru.**
- Roste úloha **tvůrčích vedoucích pracovníků – „lídrů“, „mistrů změn“**

# „MISTŘI ZMĚNY“

- **Umějí vnímat realitu a příležitosti firmy netradičně**, z různých stran (klíč k úspěchu spočívá v tom, že „lídr“ vidí možnosti pro firmu i tam, kde jiní vidí pouze nemožnosti)
- **Umějí komunikovat** s lidmi a tím je dokáží přesvědčit a získat pro svou vizi
- Mají **vytrvalost** v prosazování a realizaci inovačního záměru
- Zvládli **umění získávat spojence** a vytvářet i organizovat zájmové koalice
- **Dokáží vést lidi v týmové práci**, včetně rozvoje jejich participace na úspěších i chybách společné činnosti
- **Umějí sdílet zásluhy, vytvářet ze spolupracovníků úspěšné lidi**, dokonce i hrdiny

# SDÍLENÉ HODNOTY (KULTURA) FIRMY

- **Kultura firmy (sdílené hodnoty) a spolupracovníci spolu velmi těsně souvisí.**
- **Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.**
- **„Kultura firmy“ – soustava sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Charakterizuje vnitřní atmosféru firmy. Určitý (nehmotný) produkt, jako výsledek myšlení lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných.**



# SCHOPNOSTI (I)

---

- **Schopnosti „mistrů změn“**
- **Tlak nejenom na rozvoj technické a výrobní kvalifikace personálu, ale současně vyvíjet tlak na zvýšení ekonomické, právní a infromatické gramotnosti personálu celé firmy**
- **Obecný klíč k úspěchu manažera – schopnost rychlé adaptace**



# T. Peters, R. H. Waterman, jr.

## „Hledání dokonalosti“

---

- **Preference metody pokusů a omylů před dogmatismem a tvrdohlavostí umožní adaptaci na nové podmínky a umožní přežití.**
- **Doporučuje se spoléhat na vlastní podvědomí, na svou intuici, na svou víru ve vlastní úspěch.**
- **„Štěstí přeje připraveným“**
- **Roli vzdělávání a přípravy manažera i při sebevětším spolehnutí na své podvědomí, na víru ve vlastní úspěch, nelze podceňovat!**



# SCHOPNOSTI (II)

---

- **Mechanickým převzetím rámce „7S faktorů“ (nebo dokonce preferováním některého z uvedených „7S“ faktorů nelze nikdy vybudovat úspěšnou firmu!**
- **Rady typu „musíte se soustředit na vybudování optimální kultury ve firmě“ vedou management do slepé uličky!**
- **Úspěch manažera spočívá v umění sladit uvedené faktory a vyváženě je používat jako celý systém (umění uceleně a důsledně je aplikovat)!**



# SCHOPNOSTI (III)

---

- **Úspěch podnikatele závisí především na lidech, kterými se obklopí, na lidech, kteří jsou ochotni tvrdě pracovat a chtějí dosáhnout vysokých výkonů!**



# TYPICKÉ ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA



---

- **Výkonnost, rozhodovací schopnosti, odborné znalosti z daného oboru podnikání,**
- **dovednost vedle vlastních znalostí a vědomostí využívat vědomosti a dovednosti druhých,**
- **schopnosti a dovednosti v jednání s lidmi, schopnost vyjít s kolegy i s nadřízenými, schopnost týmové práce,**
- **sdělovat a precizovat své myšlenky,**
- **Morální kvality včetně smyslu pro humor, přívětivosti a řady dalších pozitivních osobních vlastností (emoční stabilita, objektivita při jednání s lidmi, důvěryhodnost, čestnost...)**

# ZÁKLADNÍ ZNALOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA (I)



---

- **Znalost ekonomických podmínek (ekonomického okolí firmy) a současných i budoucích možností firmy. Schopnost analýzy prostředí, v němž firma působí a schopnost vlastní analýzy (formou analýzy SWOT, Porterovým modelem...),**
- **schopnost učinit podnikatelské rozhodnutí při stálých změnách a riziku a být důsledný při jeho realizaci,**
- **znalost podněcování aktivity a iniciativy, tvořivost, citlivost k vnímání podnikatelských příležitostí,**

# **ZÁKLADNÍ ZNALOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA (II)**



---

- **znalost tvorby strategie a metod řešení rozhodovacích problémů,**
- **znalost základních zákonitostí řízení firmy,**
- **znalost mezilidských vztahů.**



# **„Desatero“ – tajemství úspěchu manažera (S. Walton, Wal Mart)**

---

- 1. Vytvořte tým!**
- 2. Podílejte se o zisk se zaměstnanci!**
- 3. Motivujte společníky!**
- 4. Podílejte se o informace se společníky!**
- 5. Oceňte zásluhy!**
- 6. Oslavujte úspěchy!**
- 7. Mějte otevřené uši!**
- 8. Dějte zákazníkovi víc, nežli čeká!**
- 9. Hlídejte výdaje více než konkurence!**
- 10. Vždy jděte proto proudu!**

**(„...člověk musí být neustále v předstihu  
a předvídat změny, aby uspěl“)**

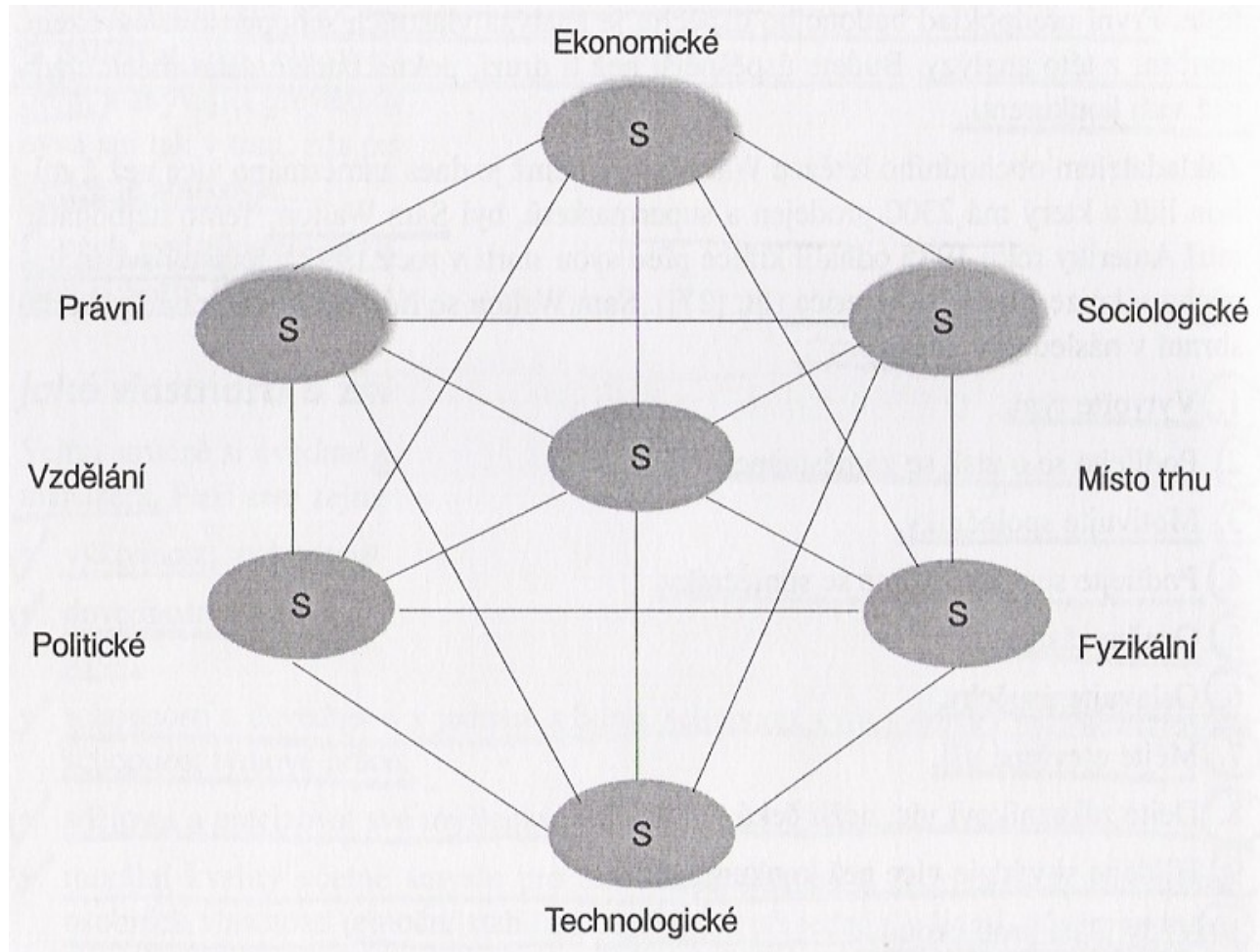


# VLIV RELEVANTNÍHO PROSTŘEDÍ NA FIRMU

---

- **„zvláštnosti“ českého podnikatelského prostředí? (X)**
- **Jaké jsou faktory, které v jakémkoliv (českém, německém, anglickém...) prostředí ovlivňují firmu (a tedy i její úspěch či neúspěch)? (!!!)**
- **Znalost objektivních faktorů, které ovlivňují firmu dovoluje na tuto situaci adekvátně reagovat.**
- **V konkrétním podnikání je vliv některého faktoru dominantnější než ostatních, vždy je však firma ovlivňována i ostatními faktory!**

# FAKTORY V PROSTŘEDÍ, OVLIVŇUJÍCÍ FIRMU





# ZÁKLADNÍ ZNALOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA (III)

---

- Klíčovou roli v procesu nepřetržité adaptace firmy hrají **lidé, kteří jsou nejdůležitějším činitelem v procesu změn**. Dnešní úspěšná firma musí být připravena na trvalý proces změn.



# A. P. SLOAN

## (býv. gen. řed. GM)

---

- **„Situace, kdy dochází k neustálé změně trhu a neustálé změně produktů (výrobků, služeb), dokáže rozbít každou obchodní organizaci, která na ni není připravena.“**





# P. F. DRUCKER

---

- **„Jediné, co je stálé, je změna ve firmě.“**



# ŘÍZENÍ ZMĚNY

---

- **Změna se může přihodit, případně může být plánována a řízena**
- **Cílem plánované změny je udržení organizace životaschopné, konkurenceschopné a efektivní**
- **Podle toho, ve které fázi životního cyklu se organizace nachází, je třeba sledovat klíčové interní a externí faktory a reagovat odpovídajícím způsobem.**

# ZÁVISLOST RŮSTU FIRMY NA INTERNÍCH FAKTORECH FIRMY

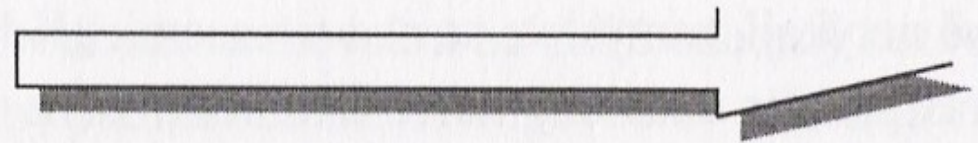
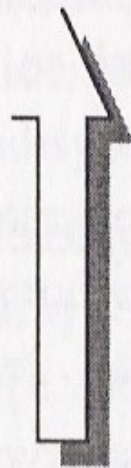
Velká firma

Středně velká firma

Malá společnost

Rodinný podnik

Živnostník



„klíčové faktory“



# **INTERNÍ FIREMNÍ FAKTORY A JEJICH VÝVOJ**

---

- **Stupeň specializace**
- **Stupeň byrokracie**
- **Vztah mezi vlastnictvím a řízením společnosti**



# ŘÍZENÍ ZMĚNY

---

- **Schopnost adaptovat se na změnu**
- **Existence určité metodiky, která slouží k uskutečnění komplexních změn**
- **Cílem plánované změny je udržení organizace životaschopné, konkurenceschopné a efektivní**
- **Vzhledem k tomu, že organizace jsou otevřenými systémy závislými na jejich prostředí a protože prostředí není stabilní, musí si samy vyvinout vnitřní mechanismus podporující plánované (a žádoucí) změny**

# PŘÍČINY

## (ORGANIZAČNÍ) ZMĚNY (I)

---

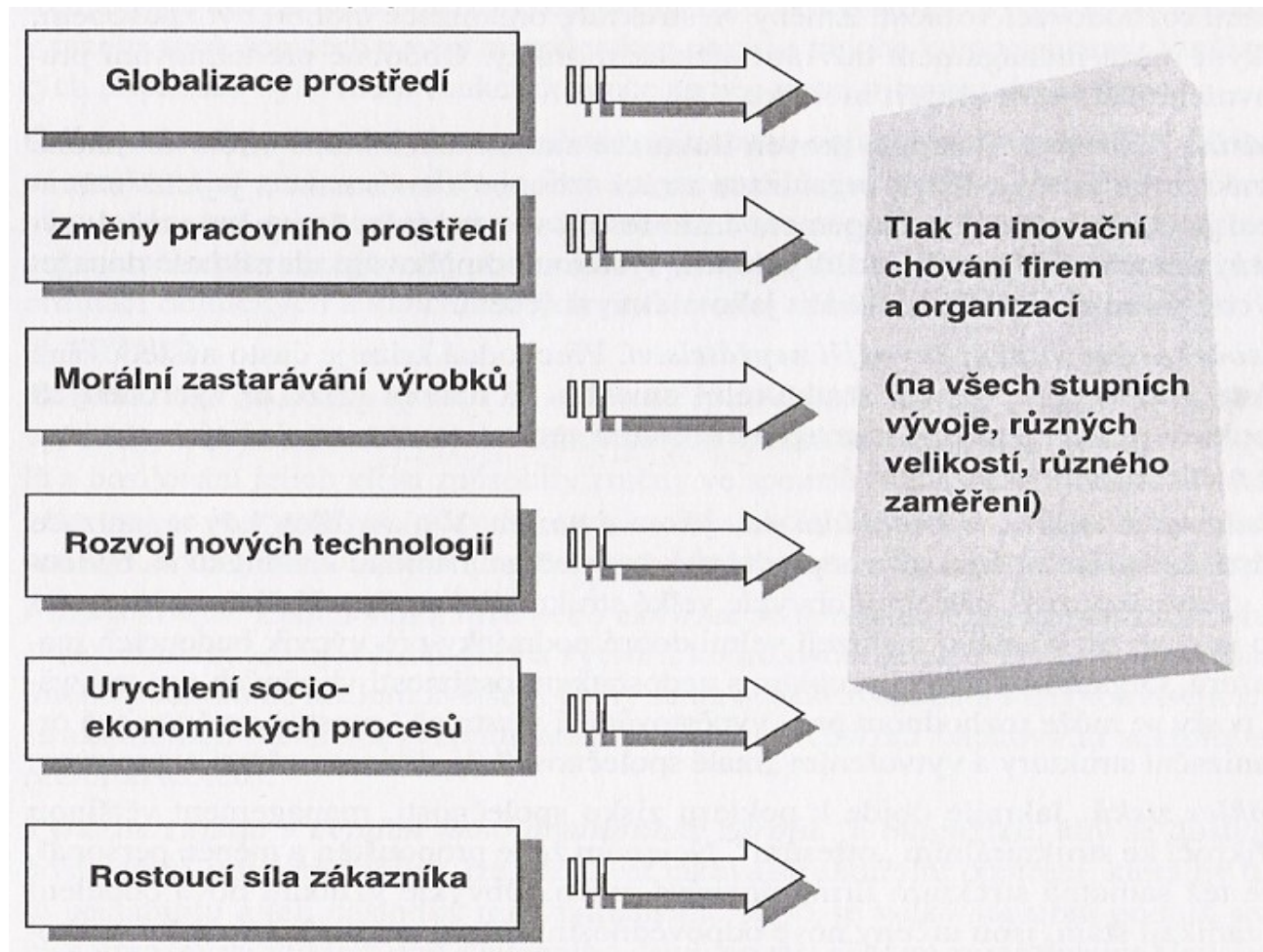
- **Změna v účelu**
- **Pořízení nového (technologicky vyššího) vybavení**
- **Nedostatek pracovní síly**
- **Zavádění komplexních informačních systémů**
- **Nové státní vyhlášky**
- **Odbory**
- **Rostoucí tlak ze strany spolků na ochranu spotřebitele**
- **Fúze a koupě**
- **Velká změna v cenách nebo dostupnosti zdrojů**

# PŘÍČINY (ORGANIZAČNÍ) ZMĚNY (II)

---

- **Chování konkurentů**
- **Úpadek morálky**
- **Nárůst fluktuace**
- **Neočekávané vnitřní či vnější nepřátelství**
- **Nedostatek vnitřních kandidátů na výkonné pozice**
- **Pokles zisků**

# ZDROJE PŘÍČIN POTENCIÁLNÍCH ZMĚN







# HLAVNÍ ZDROJE PŘÍČIN POTENCIÁLNÍCH ZMĚN

---

- **Globalizace**
- **Změny pracovního prostředí**
- **Změna podstaty a role pracovní síly**
- **Rychlé morální zastarávání výrobků**
- **Rozvoj nových technologií**
- **Urychlení socioekonomických procesů**
- **Rostoucí síla zákazníka**

# ZMĚNY STRUKTURÁLNÍHO VÝZNAMU



- **Programová změna – vznik nové služby nebo produktu**
- **Rostoucí složitost produktu podporuje růst programových změn jak z pohledu frekvence, tak z pohledu jejich významu**
- **Vyšší složitost produktu vyžaduje lepší koordinaci jednotlivých firemních subsystémů a představuje vyšší riziko možných konfliktů mezi vysoce specializovanými odborníky, příp. jednotkami firmy**



# KOMPLEXNOST – POSTULÁTY S OBECNOU PLATNOSTÍ (I)

---

- 1. Nižší riziko a nižší nejistota spojená s procesem změny se projevuje v organizacích větších a relativně složitějších, kde se na rozhodnutí podílí mnoho oddělení a jednotek.**
- 2. Úsilí nositele změny o komunikaci s rozdílnými skupinami (ať již důležitými nyní, nebo těmi, které budou důležité po implementaci) musí být u složitější organizace větší.**
- 3. Změny zcela zásadního charakteru, zaměřené současně na několik firemních subsystémů, budou pravděpodobně hůře přijímány velkými organizacemi a budou vyžadovat delší rozhodovací proces než změny s menším vlivem.**



# KOMPLEXNOST – POSTULÁTY S OBECNOU PLATNOSTÍ (II)

---

- 4. Změny představující výhody pro rozdílné podskupiny mají větší šanci na přijetí, než ty, které přinášejí výhody jedné skupině.**
- 5. Univerzálnější změna v tom smyslu, že může být použita kdekoliv v organizaci, má větší šanci na vyzkoušení.**
- 6. Čím větší je složitost organizace, tím vstřícnější musí být změna vůči případným modifikacím po případném úspěšném zavedení.**



# KOMPLEXNOST

---

- **Nárůst byrokracie a formalizace řídicích procesů na určitém stupni firemního vývoje snižuje citlivost k podnětům vyvolávajícím změnu a omezuje schopnost realizace případných změn:**
  - **Více formalizovaná organizace má pravděpodobně vybudovaný mechanismus, jak nakládat s radikálními změnami**
  - **Vysoké formalizaci odpovídají takové změny, které se dají lehce zrušit a jsou dobře strukturované**
  - **Čím vyšší stupeň závaznosti změna vyžaduje a čím formálnější je organizace, tím delší je doba nutná pro rozhodnutí a tím méně pravděpodobný je všeobecný souhlas**
  - **Vysoký stupeň slučitelnosti změny s organizačními pravidly a nařízeními výrazně přispívá k přijetí**



---

**PŘI VOLBĚ MEZI ZMĚNOU  
A STABILITOU SÁZEJTE NA  
STABILITU!!!**

# PŘEDPOKLADY INICIACE PROCESU (ŘÍZENÉ) ZMĚNY

Maximální znalost dané problematiky a společnosti, kterých se změna týká.

Lidé (zaměstnanci) budou rezistentní vůči všemu, co je může ohrozit.

Změna zásadního charakteru vždy vyvolává stres.

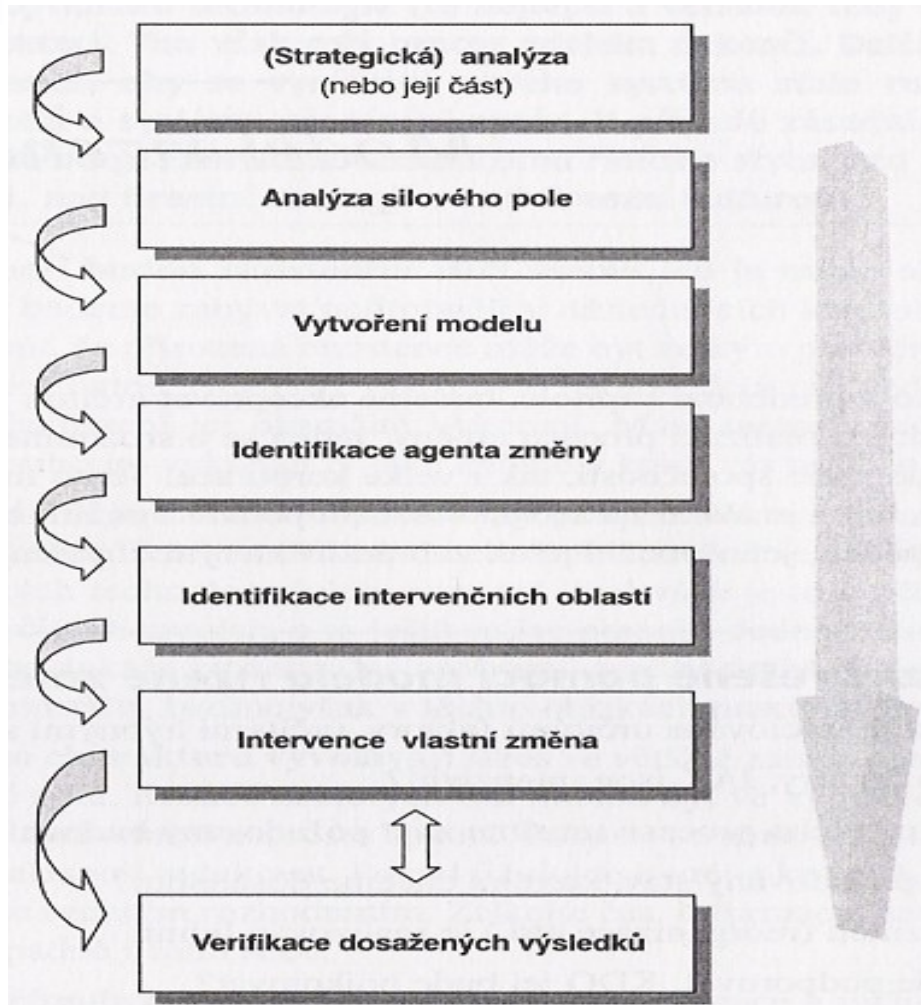
Nelze změnit pouze jeden element systému a ostatní ponechat ve stejném stavu.

Změna v chování lidí je dlouhodobý a složitý proces.

Participace na připravovaných změnách snižuje osobní rezistenci.

Iniciace, plánování a realizace procesu změn může být provedena v případě splnění většiny z výše uvedených předpokladů.

# MODEL ŘÍZENÉ ZMĚNY – JEDNOTLIVÉ ETAPY PROCESU





# ANALÝZA – PRVNÍ KROK PROCESU ZMĚNY

**Analýza OBECNÉHO OKOLÍ**  
(sociální, ekonomické, politické,  
technologické, ekologické faktory)

**Analýza OBOROVÉHO OKOLÍ**  
(konkurence na trhu, substituty, síla  
zákazníka, síla dodavatele, náhrady)

**Analýza INTERNÍCH FAKTORŮ**  
(firemní finance, struktura, kultura,  
personální řízení, služby-produkt, ...)

**Firemní STRATEGIE**  
(podniková strategie, obchodní  
strategie, funkční strategie)

**Kritické zhodnocení** (slabé stránky současných podnikatelských  
aktivit, budoucí hrozby, které lze již nyní předpovědět)



# (STRATEGICKÁ) ANALÝZA

---

- Je vhodné definovat váhy jednotlivých faktorů a kvantifikovat vyplývající závěry
- Výsledkem je rozhodnutí:
  - Současný stav je **vyhovující** (změny nejsou nutné)
  - Současný stav je **uspokojivý** (není nutné iniciovat proces změny, dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy)
  - Současný stav je **nevyhovující** (současné slabiny firma a budoucí hrozby jsou natolik významné, že je nutné iniciovat proces změn zásadního charakteru)



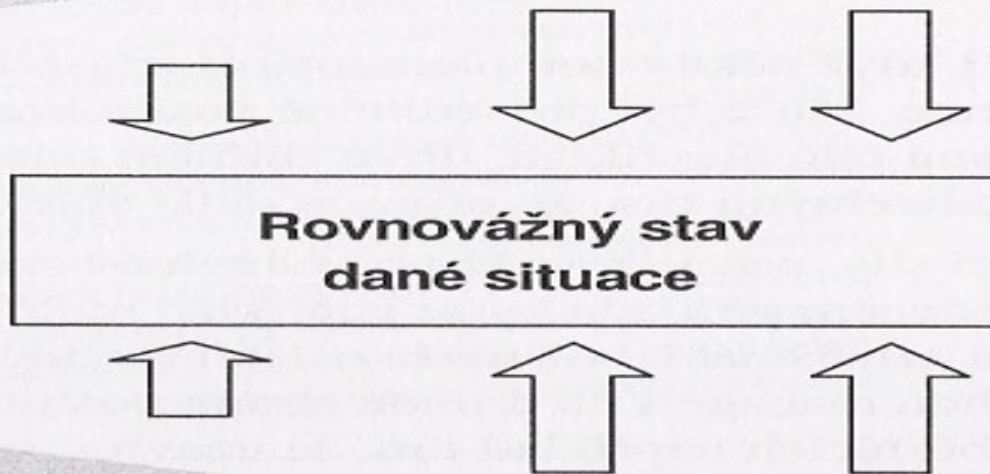
# ANALÝZA SILOVÉHO POLE

---

- Představuje nástroj, s jehož pomocí analyzujeme situaci vyžadující změnu
- Analytickým závěrem je identifikace faktorů **PODPORUJÍCÍCH** proces změny a faktorů **BLOKUJÍCÍCH** tento proces
- „V každém časovém okamžiku je jakákoliv situace v organizaci ve stavu rovnováhy“ – základní předpoklad analýzy silového pole

# ROVNOVÁHA – ZÁKLADNÍ PRINCIP ANALÝZY SILOVÉHO POLE (ASP)

Faktory **PODPORUJÍCÍ** proces změny, jejich identifikace, orientace, váha a očekávaný vývoj.



Faktory **BLOKUJÍCÍ** proces změny, jejich identifikace, orientace, váha a očekávaný vývoj.

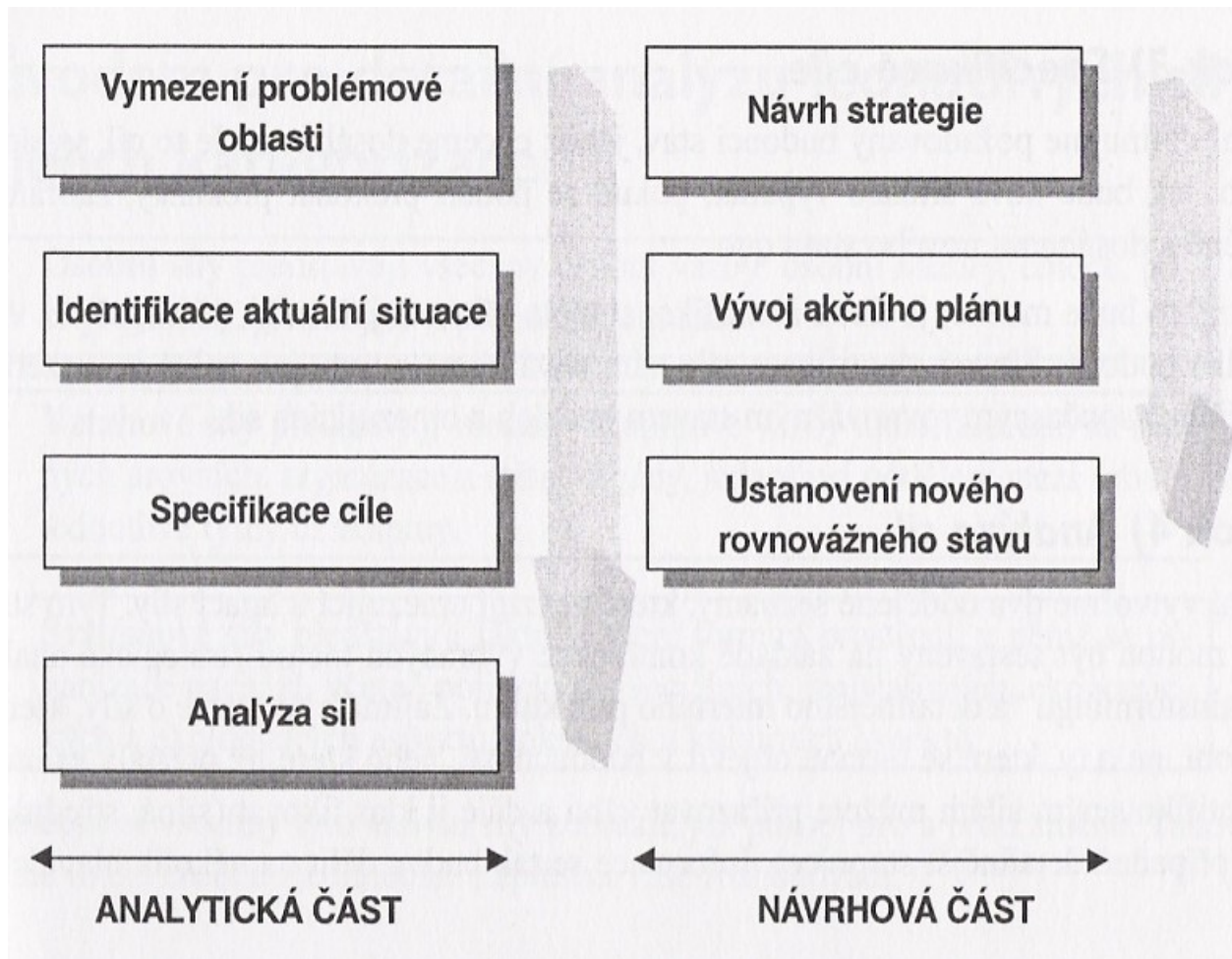
# ZMĚNA JE MOŽNÁ POUZE V PŘÍPADĚ, ŽE SE OBJEVÍ JEDNA ČI OBĚ Z PODMÍNEK:

---

Omezující síly se oslabí

Hnací síly se zesílí

# ANALÝZA SILOVÉHO POLE



# DŮVODEM PRO DETAILNÍ ANALÝZU JEDNOTLIVÝCH SIL JE JEJICH KATEGORIZACE



- **Osobní síly** – představují všechny osobní vazby: osobní názory, emoce, pocity, slabosti, přednosti, vzdělání, příjem
- **Vztahové síly** – představují všechny skupinové vazby identifikované na různých úrovních: organizace a státní orgány, jednotlivá oddělení mezi sebou, jednotlivé týmy či skupiny
- **Systemové síly** – představují faktory, které formují prostředí, v němž se organizace nachází, včetně politických, sociálních, legislativních, ekonomických a ekologických aspektů, lokálních a kulturních aspektů

# NASTAVENÍ PARAMETRŮ ZMĚNY



**Analýza**  
(WT faktory)

**Analýza silového pole**  
(identifikace vnitřních sil)

**Nastavení parametrů** budoucího stavu. Tyto parametry jsou cílem procesu změny a budou předmětem kontroly.



# IDENTIFIKACE AGENTA ZMĚNY

- **Identifikace jednotlivců nebo skupin zaměstnanců, kteří budou nositeli celého procesu, kteří v něm budou hrát významnou roli – zajistí hladký průběh a dosažení maximálního výsledku, stejně jako eliminaci bariér vytvářených těmi, kdo se změnou nesouhlasí, nebo těmi, kterých se změna negativně dotkne**
- **Jedná se o úkol velmi nesnadný!**
- **Organizace jakéhokoliv typu a velikosti jsou svým způsobem konzervativní a tedy rezistentní vůči potenciálním změnám**

# REZISTENCE VŮČI ORGANIZAČNÍM ZMĚNÁM

## Osobní rezistence

- zvyky a stereotypy
- závislosti
- strach z neznámého
- ekonomické důvody

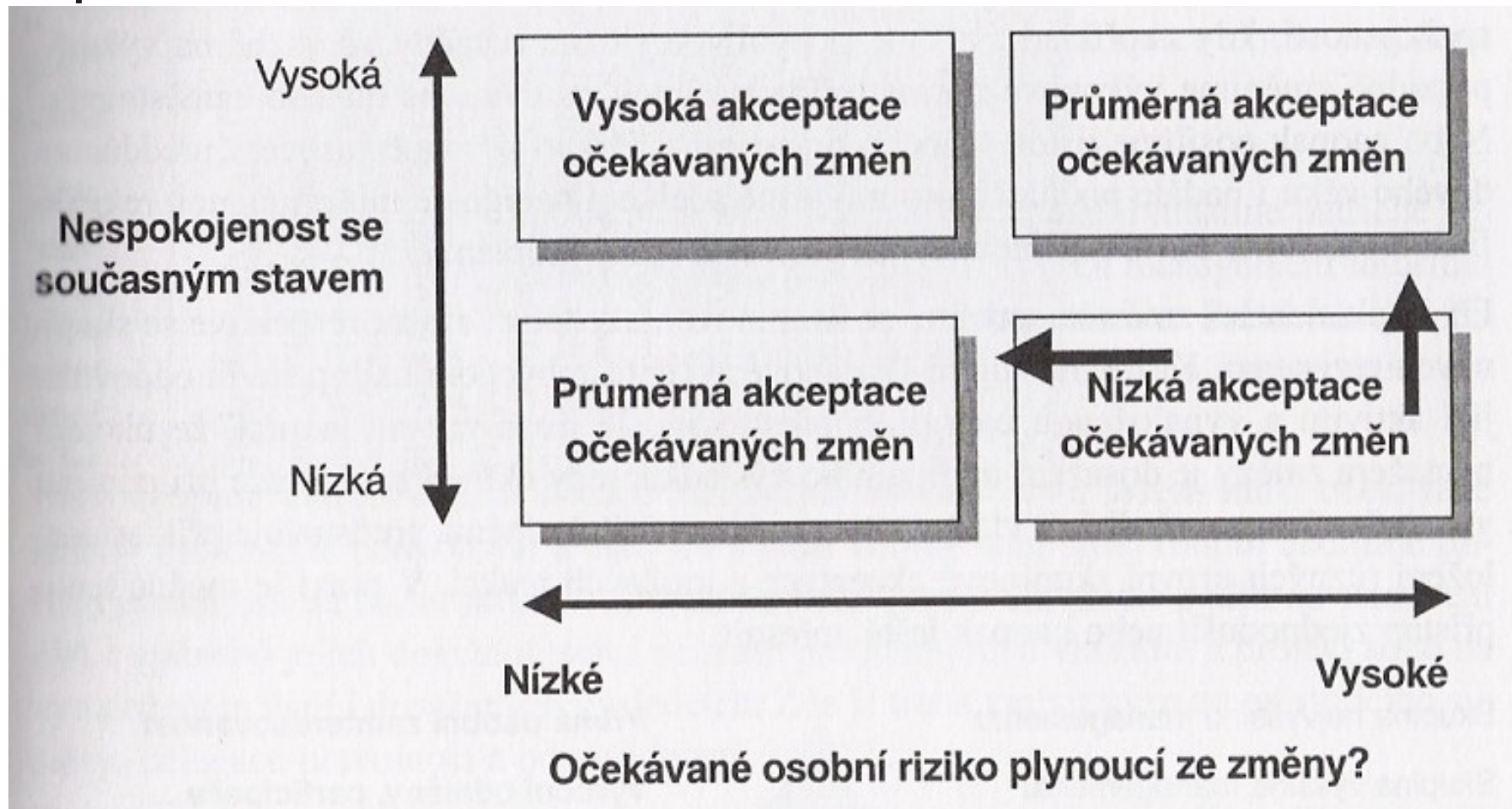
## Institucionální rezistence

- neformální vztahy
- organizační struktura
- omezené zdroje
- vázané investice
- interní / externí smlouvy



**Rezistence vůči organizačním změnám**

# AKCEPTACE OČEKÁVANÝCH ZMĚŇ



# STUPNĚ SKUPINOVÉ AKCEPTACE

Skupina nejvyššího managementu

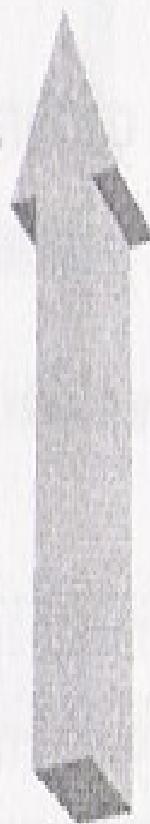
Skupina vyššího managementu

Skupina středního managementu

Mistři a vedoucí oddělení

Vedoucí skupin, specialisté

Řadoví pracovníci



Přímá osobní zainteresovanost

Výroční odměny, participace...

Participace na řízení projektů....

Konzultace připravovaných úkolů

Schůzky, přímá informovanost

Informovanost

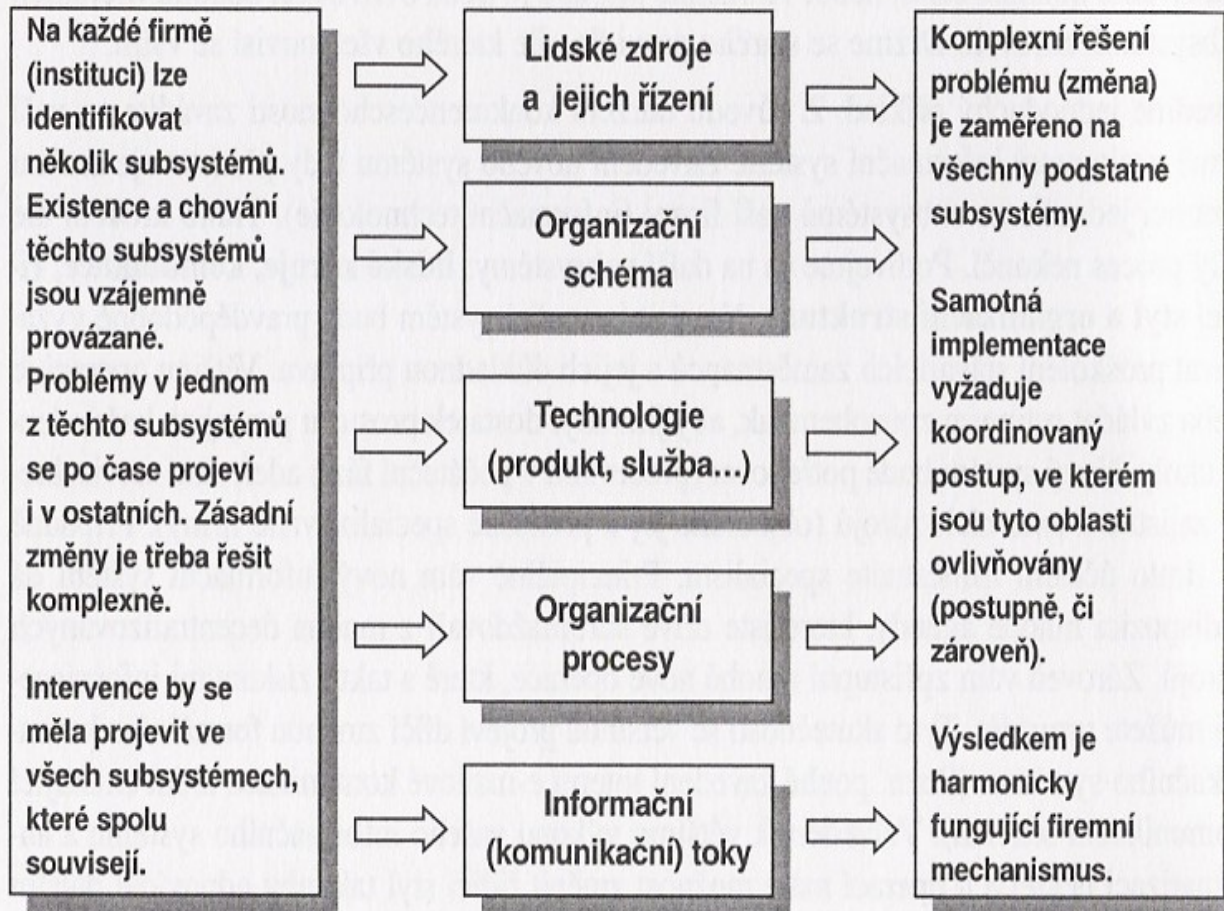


# INTERVENČNÍ STRATEGIE

---

- **Pojem intervenční strategie používáme pro specifikaci předmětu změny – identifikaci jednotlivých firemních subsystémů, které budeme určitým způsobem ovlivňovat, resp., ve kterých bude provedena příslušná intervence**
- **Ve většině případů je třeba ovlivňovat několik firemních subsystémů zároveň („vše souvisí se vším“)**

# INTERVENČNÍ STRATEGIE – CÍLOVÉ OBLASTI





# REALIZACE ÚSPĚŠNÉ ZMĚNY – STRATEGIE (I)

---

1. **Intervence** – nejjednodušší metoda zaměřená na strukturu pracovních jednotek a týmů
2. **Participace** – pro jednotlivce je relativně těžké odporovat změnám, na jejichž přípravě se podíleli
3. **Přesvědčování** – další způsob zapojení pracovníků do daného procesu
4. **Donucování** – použitelné pouze na nižších stupních řízení, při současném zohlednění mnoha externích faktorů

# REALIZACE ÚSPĚŠNÉ ZMĚNY – STRATEGIE (II)

5. **Vzdělávání a komunikace – je významná především v těch případech, kdy problematickou oblast představují lidské zdroje a komunikace mezi zaměstnanci**
  6. **Vyjednávání – představuje způsob nekonfliktního řešení problému (nenáročná na zdroje, náročná na čas)**
  7. **Manipulace – představuje způsob, jak aktivně zapojit klíčové osoby do řešení problému, popř. je ovlivňovat při důležitých rozhodnutích**
- (Jejich kombinace)**

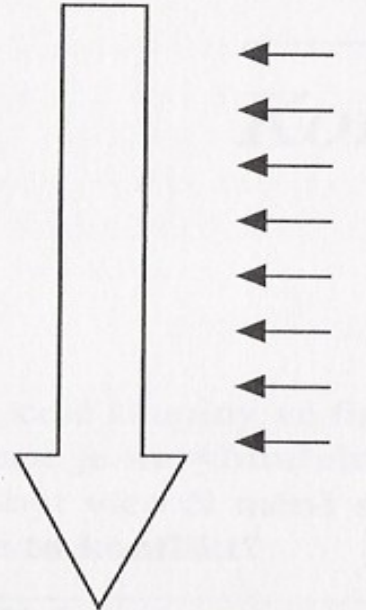


# ZHODNOCENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ PROCESU ZMĚNY

Plánované výsledky jsou specifikovány dvojitým způsobem. Tyto údaje slouží pro průběžné monitorování situace.

Celkové výsledky, kterých má být dosaženo, jsou uvedeny jako tzv. model budoucího stavu.

Dílčí úseky a jejich parametry jsou uvedeny v rámci bloku **IMPLEMENTACE**.

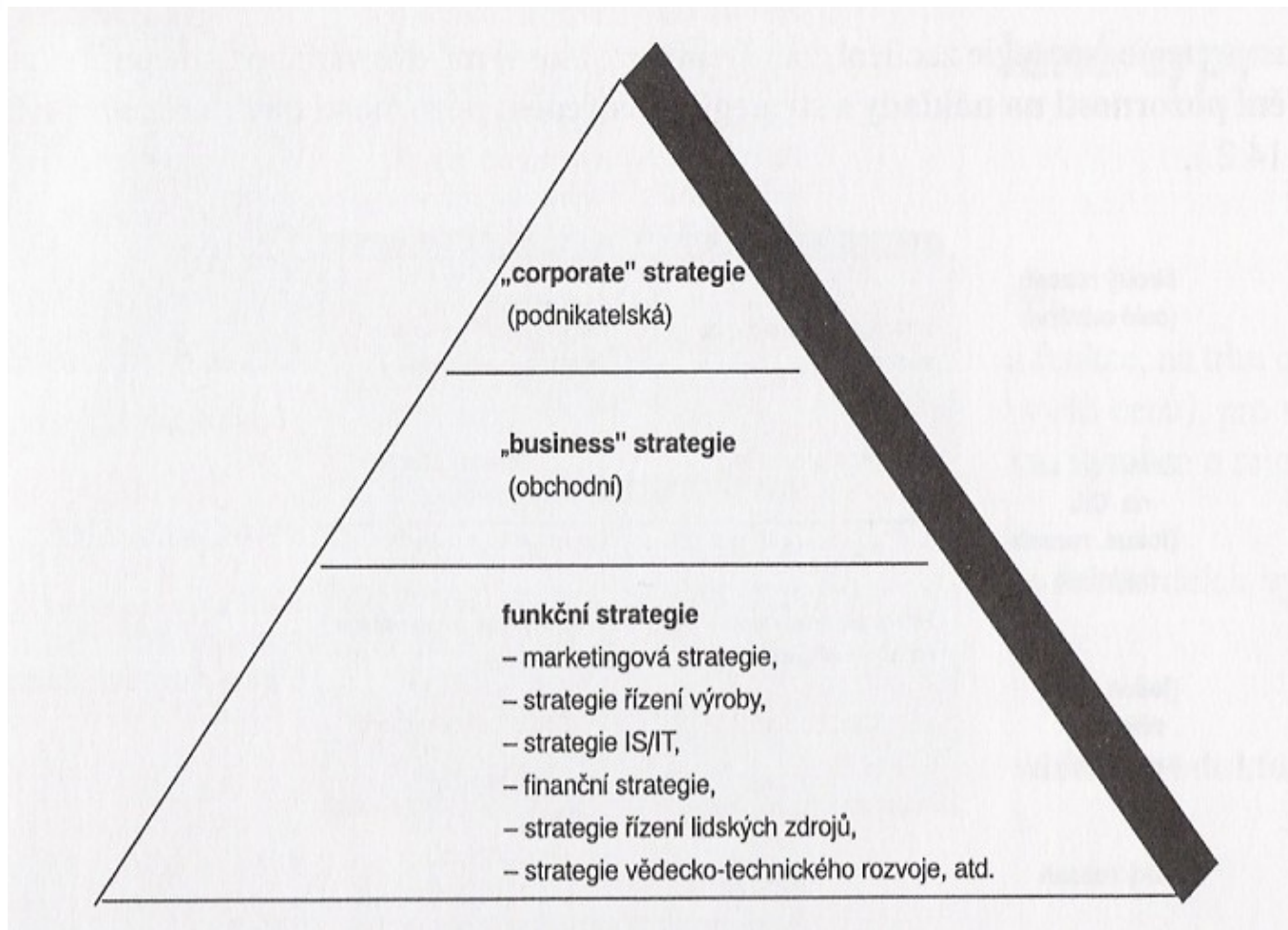


Reálný stav porovnáváme s klíčovými úkoly. Toto porovnání musí být provedeno v daném časovém horizontu. Na základě případných odchylek musí být provedena korekce. (viz vodorovná šipka)

Výsledný stav by neměl být příliš odlišný od stavu plánovaného. Nedostatky zásadního charakteru by měly být řešeny v průběhu procesu implementace.

Kritéria: měřitelné výsledky dosažené v určitém čase s danými náklady.

# HIERARCHIE STRATEGIÍ VE FIRMĚ



# ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ STRATEGIÍ DLE PORTERA

široký rozsah  
(celé odvětví)

Strategie nákladového  
vůdcovství

Strategie diferenciací  
(strategie odlišnosti)

Zaměření se  
na CÍL  
(fokus, rozsah  
podniku)

(Cost Leadership)

(Differentiation)

(jeden nebo  
několik  
segmentů)

Strategie pozornosti  
na minimalizaci nákladů

Strategie cílené diferenciací

(Cost Focus)

(Focus Differentiation)

úzký rozsah

minimalizace  
nákladů

KONKURENČNÍ VÝHODA  
FIRMY

diferenciací (odlišení)  
výrobků, služeb

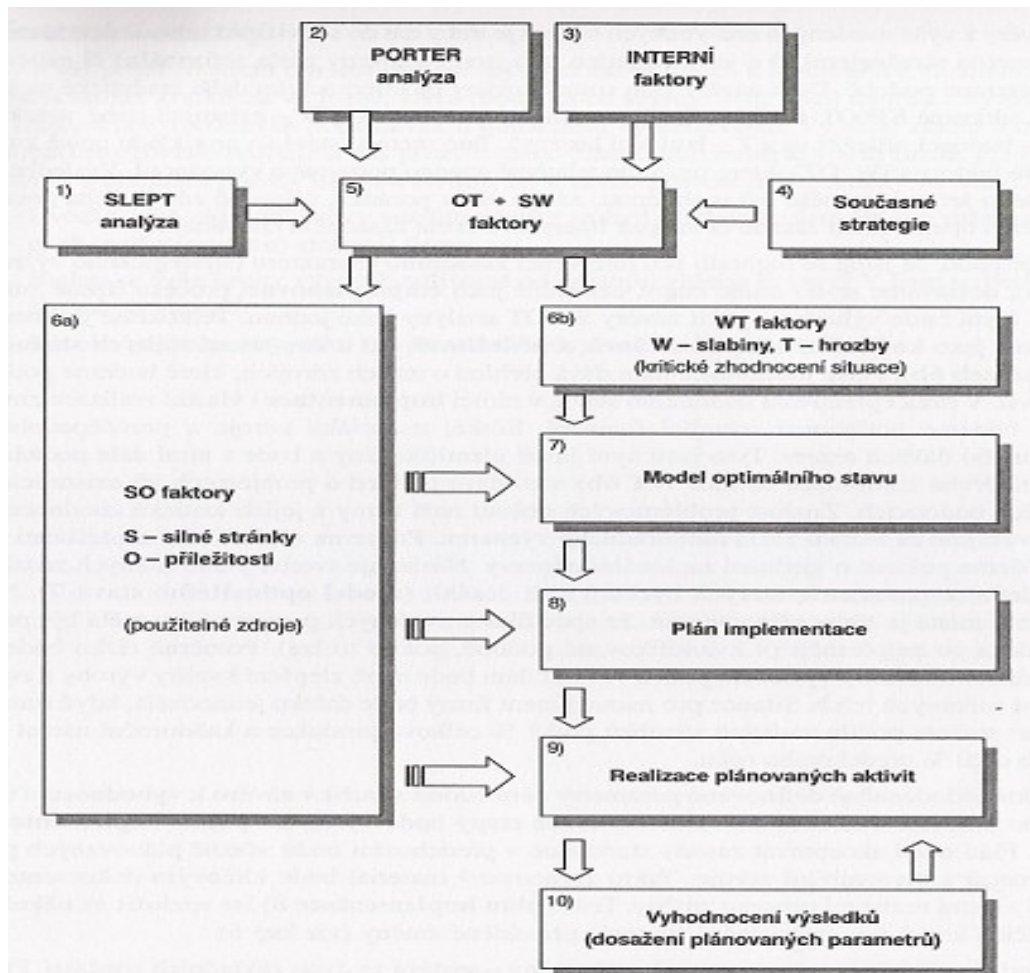


# DALŠÍ ČLENĚNÍ STRATEGIÍ

---

- **Nic neměň (Do Nothing)**
- **Konsolidace (Consolidation)**
- **Ukončení činnosti (Withdrawal)**
- **Vývoj nového trhu (Market Development)**
- **Rozšíření trhu (Market Penetration)**
- **Vývoj nového výrobku (Product Development)**
- **Technologické inovace (Technology Innovation)**
- **Výroba dle individuálního zákazníka (Customization)**
- **Standardizace modulů používaných ve výrobě (Modularization)**

# DETAILNĚJŠÍ METODICKÝ POSTUP PŘI PROVÁDĚNÍ ZMĚNY STRATEGIE FIRMY



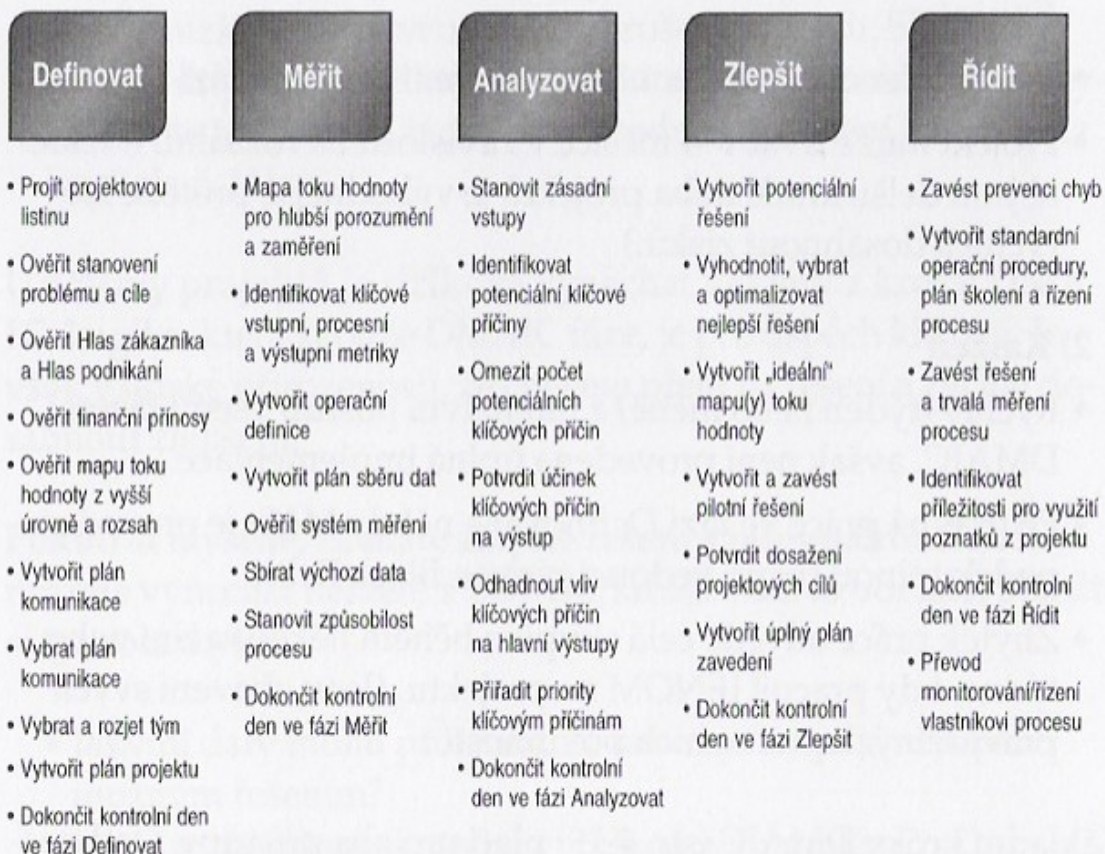


# LEAN SIX SIGMA – METODIKA DMAIC

---

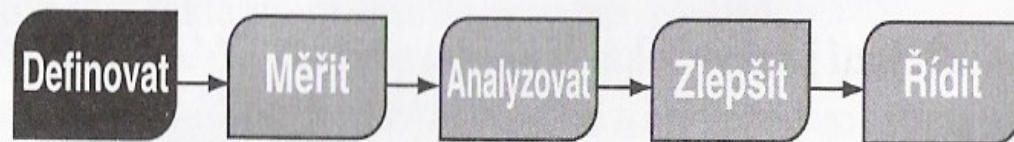
- **Pět fází Six Sigma zlepšování**
- **Definovat – Měřit – Analyzovat – Zlepšovat – Řídit**
- **DMAIC podporuje kreativní myšlení v rámci hranic, jakými jsou základní proces, produkt (výrobek nebo služba)**

# DMAIC vede ke zlepšení rychlosti, kvality a snížení nákladů

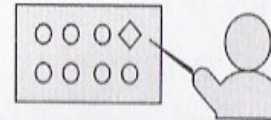


Identifikovat a zavést rychlá zlepšení prostřednictvím kaizenů

# FÁZE „DEFINOVAT“

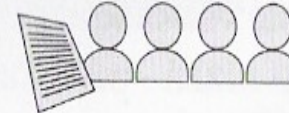


(Výběr projektu sponzorem a/nebo týmem)



Strategie, zákazník, finance, proces

Znovu definovat projektovou listinu a rozjet tým

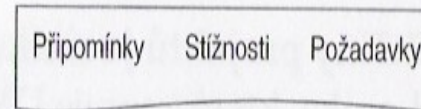


Ověřit rozsah projektu



Dodavatel, vstup, proces, výstup, zákazník

Sbírat hlas zákazníka

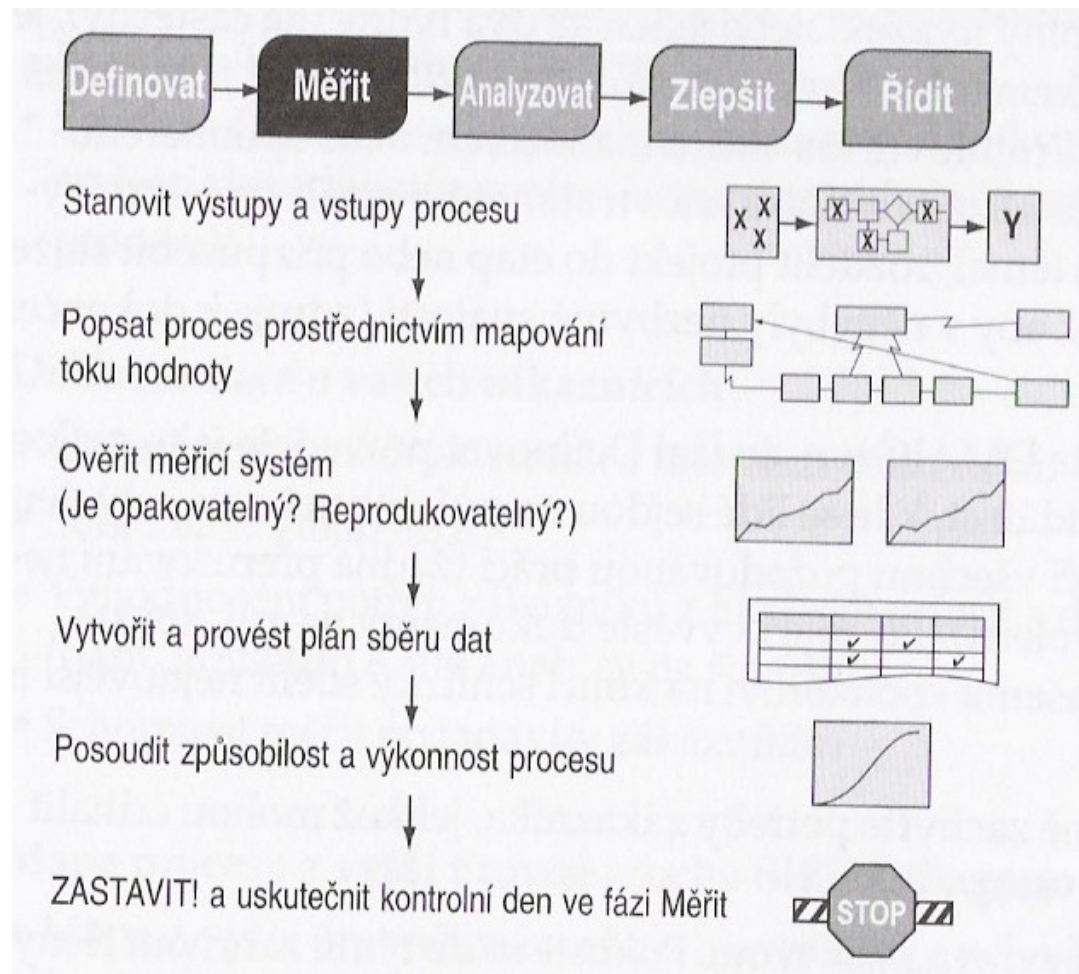


ZASTAVIT! a uskutečnit kontrolní den ve fázi Definovat

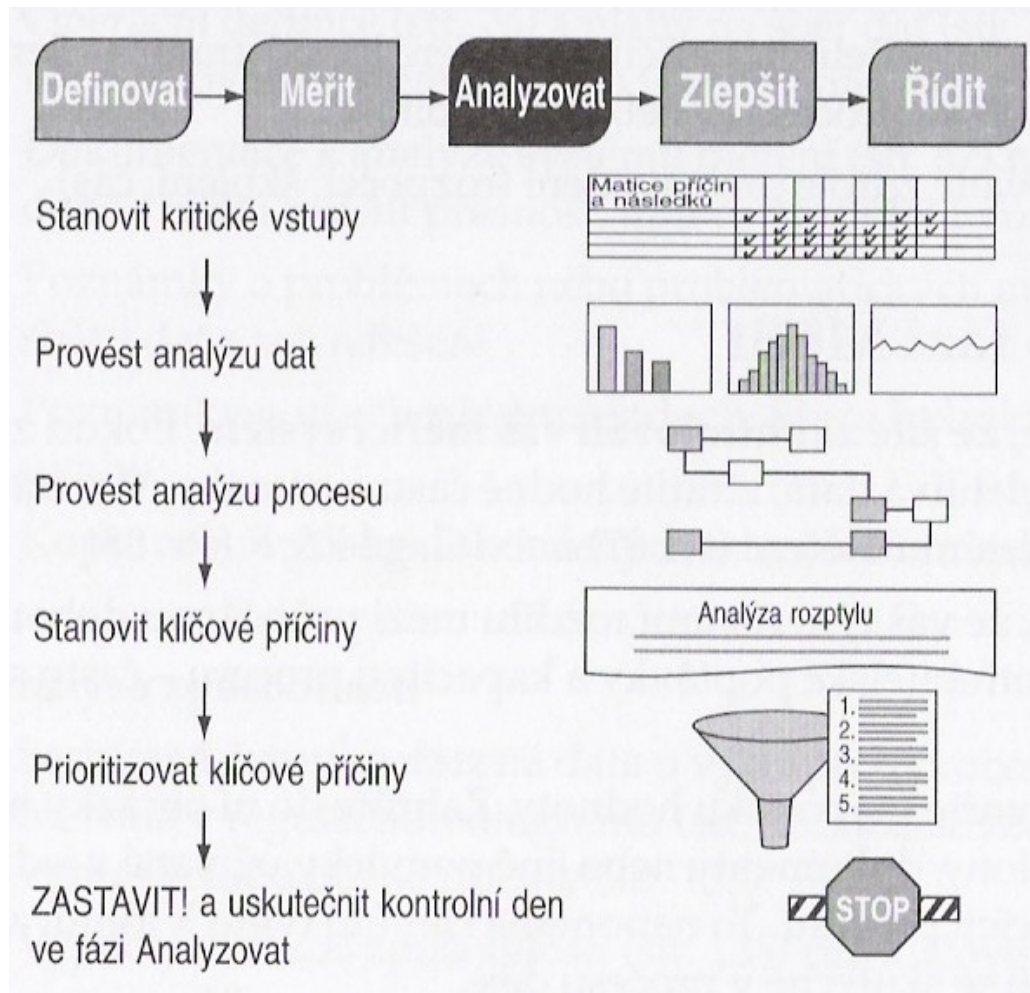




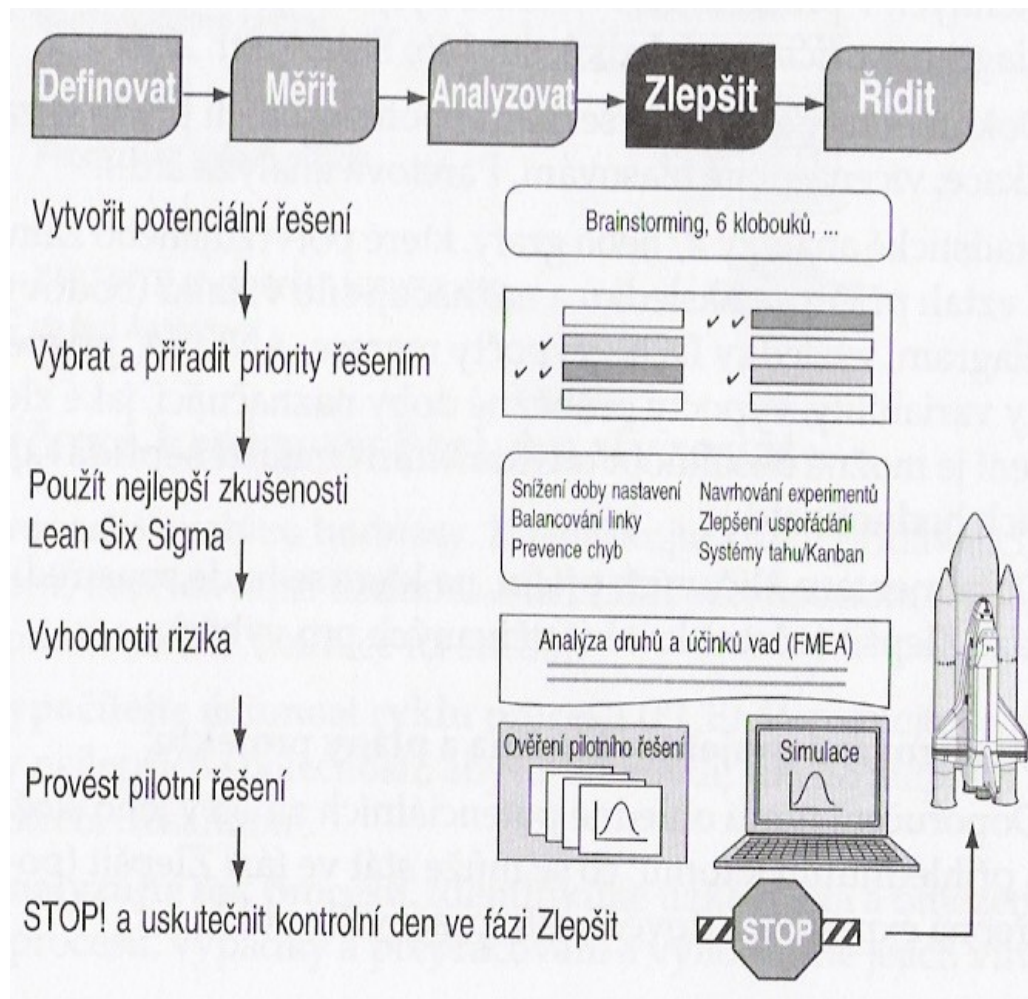
# FÁZE „MĚŘIT“



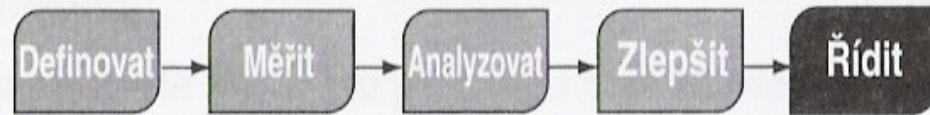
# FÁZE „ANALYZOVAT“



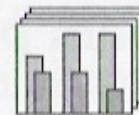
# FÁZE „ZLEPŠIT“



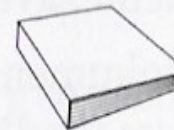
# FÁZE „ŘÍDIT“



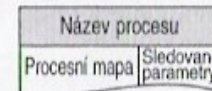
Zavést trvalé metriky & regulační diagramy



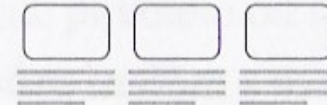
Dokumentovat standardní operační procedury



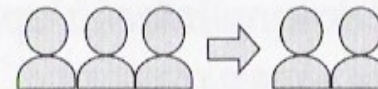
Vytvořit kontrolní plány procesu



Vytvořit nástěnku o projektu

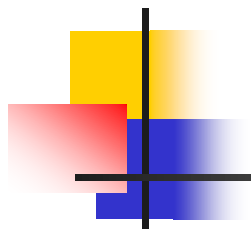


Převod vlastnictví procesu



ZASTAVIT! a uskutečnit kontrolní den ve fázi Řídit





---

# FACILITY MANAŽER



# P. F. DRUCKER

---

**„Lídr změn považuje změnu za  
příležitost“**



# FACILITY MANAŽER

---

- **Nese zodpovědnost za řízení procesu provádění podpůrných služeb způsobem, který zajistí účelné efektivní plnění společenského poslání organizace**
- **Je strategickým partnerem vrcholového managementu klienta a manažerem zodpovědným svým majitelům za bezporuchový chod svěřené organizace**
- **Profesní způsobilosti: technické, humánní a koncepční**

# **SOUHRN ZNALOSTÍ A KOMPETENCÍ V RÁMCI ŘÍZENÍ PODPŮRNÝCH PROCESŮ**



---

- **Zdravý rozum**
- **Zobecněná životní zkušenost**
- **Kreativita a nápaditost**
- **Vzdělání**
- **Znalost zprostředkovaná technologicky  
(INTERNET)**
- **Testování (zkušebnictví)**
- **Experimentování**
- **Rozvoj FM**
- **...**





# DEFINICE POZICE FACILITY MANAŽERA-LEADERA

---

- **Dlouhodobě dělá správná rozhodnutí**
- **Zná lidi a umí z nich dostat to nejlepší**
- **Při jednání s klienty je vnímán proaktivně**
- **Má charisma a kompetence**

# ÚKOLY FACILITY MANAŽERA



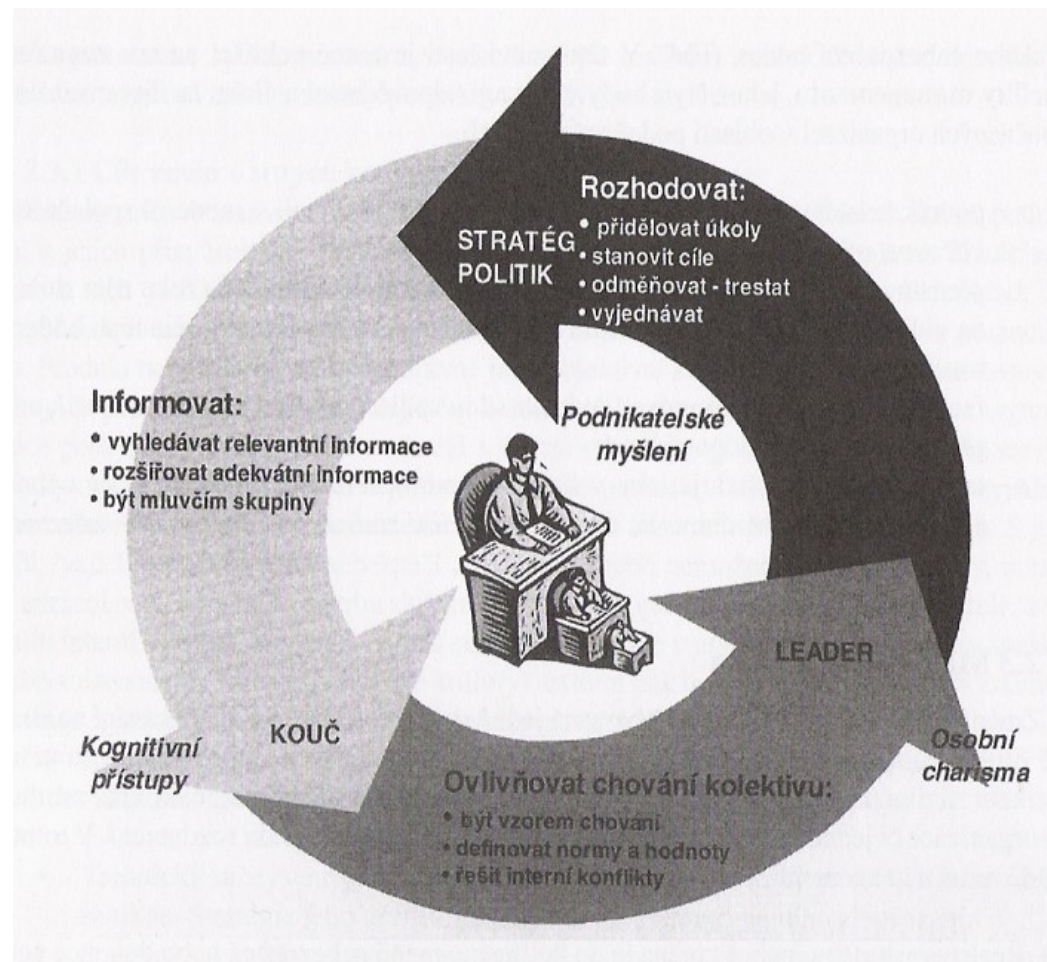
---

- **Dosáhnout plánovaných cílů při co nejnižších nákladech**
- **Zajistit nezbytnou konkurenceschopnost firmy poskytující služby v soutěži s jejími rivaly**
- **Prosadit účelnost a efektivitu v provádění všech aktivit firmy**

# ROLE FACILITY MANAŽERA PŘI VEDENÍ FM FIRMY

Činnost	Role	Znalost	Obsah
informovat	kouč	kognitivní přístupy	vyhledávat relevantní informace rozšiřovat adekvátní informace být mluvčím skupiny
ovlivňovat chování kolektivu	leader	osobní charisma	být vzorem chování definovat normy a hodnoty řešit interní konflikty
rozhodovat	stratég politik	podnikatelské myšlení	přidělovat úkoly stanovit cíle odměňovat – trestat vyjednávat

# SMYČKA KOMPETENCÍ FACILITY MANAŽERA





# **FACILITY MANAŽER VE STRUKTUŘE ŘÍZENÍ**

---

- **Liniový facility manažer (operativní)**
- **Facility manažer střední úrovně řízení (taktické)**
- **Vrcholový facility manažer (TOP)**



# LINIOVÝ FACILITY MANAŽER

---

- **Úroveň středisek, provozů a objektů**
- **Mistři v pracovní jednotce**
- **Hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů**
- **Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší provozní problémy**
- **(dispečeri speciálních činností: úklid, ostraha, údržba...)**



# **FACILITY MANAŽER**

## **STŘEDNÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ**

---

- **Odpovídá za řízení manažerů liniových, příp. také řadových pracovníků facility firmy**
- **Objektový manažer, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí útvaru...**
- **Uskutečňuje plány a strategické cíle organizace tím, že koordinuje vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů**



# VRCHOLOVÝ FACILITY MANAŽER

---

- **Odpovídá za celkovou výkonnost facility firmy**
- **Generální ředitel, ředitel, odborný ředitel, ředitel divize, náměstek ředitele, někdy i majitel firmy**
- **Hlavním úkolem je formulování organizační strategie**
- **Vykonávají i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění úkolů**



# HRUBÝ POPIS JEDNOTLIVÝCH FM PROCESŮ A ROZSAH PŮSOBNOSTI

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



# PRACOVNÍ OBLASTI FACILITY MANAŽERA

---

- **8 oblastí FM procesů**
- **22 kompetencí**
- **127 druhů činností**
  
- **(určující pro současnou pracovní oblast kompetentních facility manažerů)**



# **SOUČASNÝ POHLED NA FACILITY MANAŽERA**

---

- **Neustálým snižováním nákladů při plném zajištění podpůrné činnosti objevují vedoucí představitelé firem, že „podpůrné činnosti“ jsou 2. nejrozsáhlejší oblastí, kterou lze kontrolovat**
- **Facility manažeři musí být odborníky na hledání rovnováhy mezi mnoha problémy (koordinací lidí, pracovním prostředím, procesy a technologiemi)**

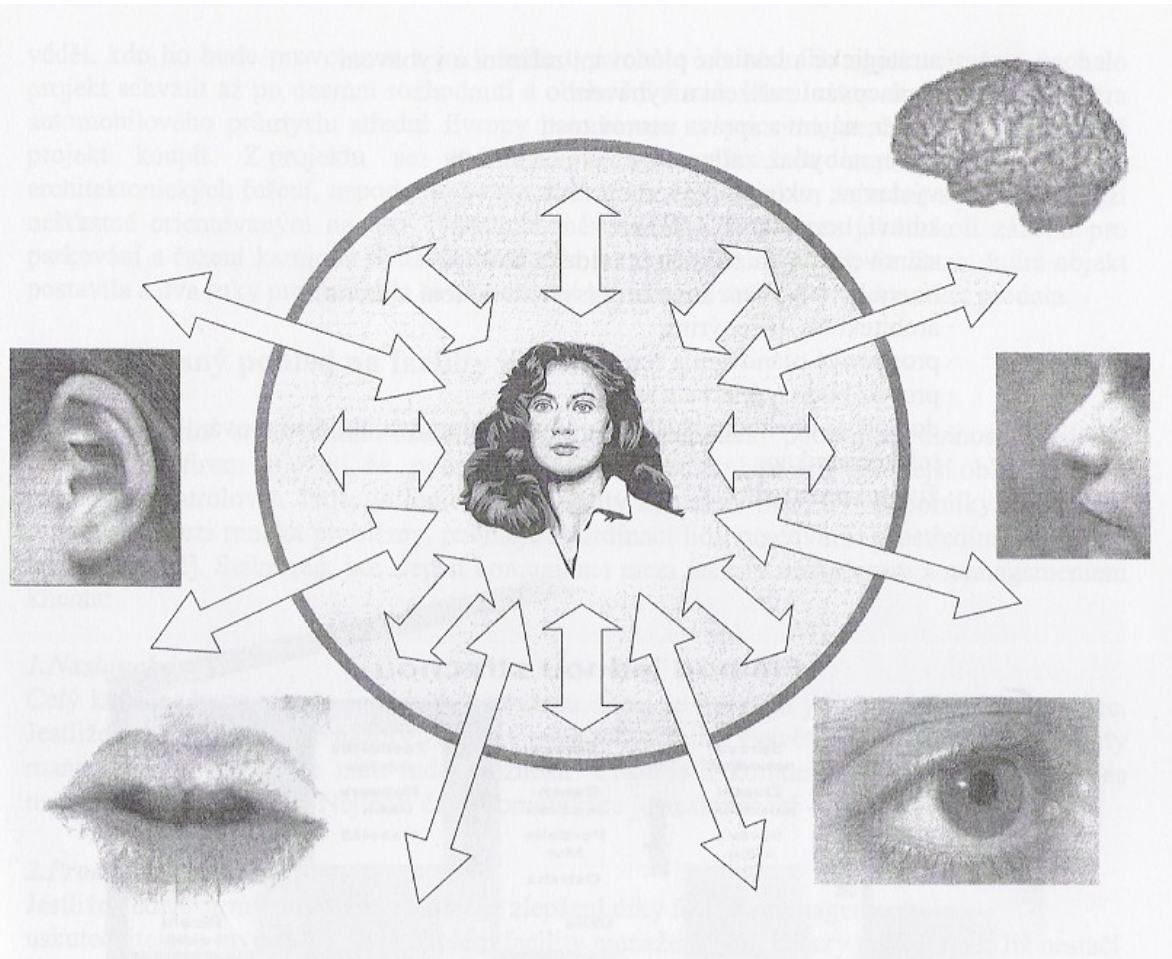
# NĚKOLIK RAD, JAK ZLEPŠIT KOMUNIKACI MEZI FACILITY MANAŽEREM A MANAGEMENTEM KLIENTA



---

- **Naslouchání (1)**
- **Prodat svůj úspěch (2)**
- **Návrat investic (3)**
- **Přidaná hodnota (4)**
- **Spokojenost zákazníků (5)**
- **Benchmarking – cesta ke konkurenceschopnosti (6)**
- **Balanced Scorecard – cesta jak zlepšit plánování (7)**

# FACILITY MANAŽER A JEHO SCHOPNOSTI





# 1. NASLOUCHÁNÍ

---

- **Celý koncept komunikace je jádrem problému**
- **Chápání názorů vedení a schopnost vysvětlit přidané hodnoty FM**
- **Komunikovat znamená naučit se řeči druhé strany**
- **Nejtěžší částí komunikace je aktivní (empatické) naslouchání**



## 2. PRODAT SVŮJ ÚSPĚCH

---

- **Potřebuje-li vedení důkaz, že zlepšení díky FM je uskutečnitelnou investicí, musíme jej poskytnout**
- **Nestačí „dělat to, co se řekne“ či „dělat to, co se míní říci“ – je potřeba to dokázat**
- **Vést si evidenci o dosáhnutých úspěších a prodat je vyššímu managementu**
- **Proaktivní facility manažer by měl vědět, jak lobovat a prodat své „success stories“ („Stoytelling“ jako manažerská dovednost)**



# 3. NÁVRAT INVESTIC

---

- **Finanční školení – výpočet návratnosti investic!**
- **Změna v návratu investic indikuje, jak jednotlivý projekt ovlivňuje ziskovost**
- **Každá investice pořízená firmou (IS, PC, součást vzduchotechniky, zřízení nového pracovního místa...) má svůj důvod – ten je zapotřebí změnit v čísla**





## 4. PŘIDANÁ HODNOTA

---

- **Přidaná hodnota – odpověď na otázky:**
  - **Jak individuální produktivita ovlivňuje ziskovost?**
  - **Jaký přínos v produktivitě práce můžeme očekávat, jestliže zlepšíme pracovní prostředí?**
- **Vyšší management potřebuje vědět, jak je přidaná hodnota FM v relaci s globálními cíli firmy**

# 5. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

- **Jestliže má zákazník na vybranou, vybere si nás?**
- **Pokud nevíme o nevyslovených požadavcích a nemáme vyvinuty měřitelné nástroje spokojenosti, pak nemáme představu, jak naši zákazníci vnímají služby FM.**
- **Vyšší management se stará především o interní zaměstnance. Tím, že jim budeme dodávat kvalitní FM služby a budeme identifikovat místa pro zlepšení, tím jednodušeji získáme podporu vedení**

# 6. BENCHMARKING – CESTA KE KONKURENCESCHOPNOSTI



---

- **Benchmarking vyžaduje obezřetnost – kult benchmarkových čísel (benchmarků) může být dvousečnou zbraní (v dlouhodobějším horizontu se mohou čísla náhle bez příčin měnit)**
- **Porovnávací měřítka jsou pouze „kompasem“, jež ukazuje správnou cestu**
- **Použijeme-li je šířeji, pak jsme nepochopili jejich význam (i vlastní smysl Benchmarkingu)**

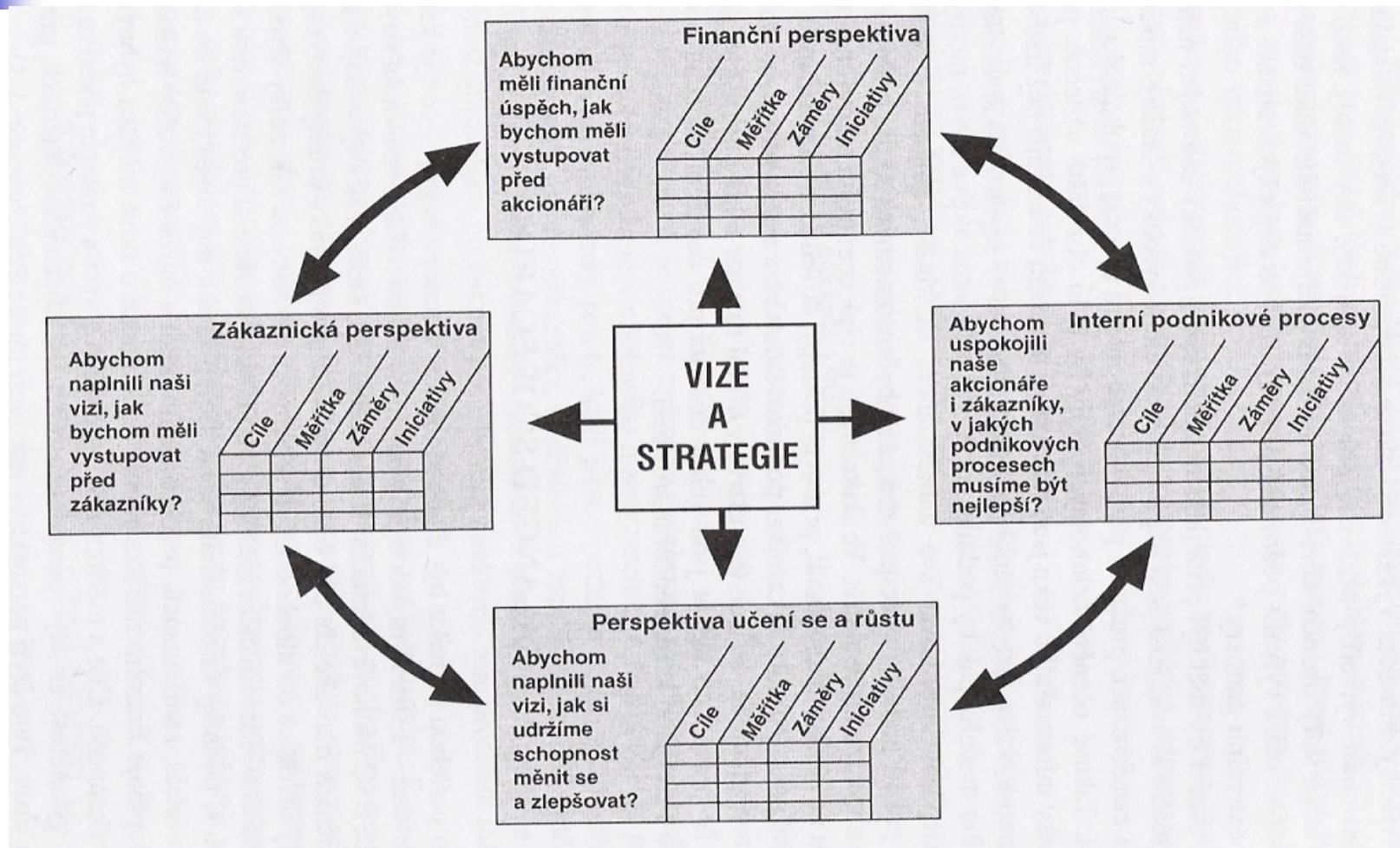


## **7. BALANCED SCORECARD – CESTA JAK ZLEPŠIT PLÁNOVÁNÍ**

---

- **Nástroj pro efektivní tlumočení zpráv o stavu firemních „facilit“ směrem k vedení**
- **Koncept hodný seznámení a prostudování i využívání**

# ZÁKLADNÍ KONCEPCE BALANCED SCORECARD



# PŘEHLED VZDĚLÁNÍ PRO PROFESIONÁLY VE FM

VZDĚLÁNÍ	ZKUŠENOSTI ve FM
Ukončené vzdělání v příbuzné oblasti* a průběžné další vzdělávání * *	čtyři roky
Diplom z jiného oboru nebo ukončené vzdělání a průběžné další vzdělávání	pět let
Postgraduální vzdělání a průběžné další vzdělávání	osm let

\* Ukončené vzdělání v příbuzné oblasti zahrnuje následující oblasti, není však omezeno pouze na ně: facility management, architektura, vnitřní architektura, stavebnictví, ekonomie, stavební management, hotelový a institucionální management, inženýrství a management nemovitostí.

\* \* Další vzdělávání představuje všechny druhy práce v kurzech (např. semináře, konference), které se týkají facility managementu.

# CERTIFIKACE FACILITY MANAŽERA



---

- **Certifikační program sdružení IFMA je zaměřen na lidi, kteří jsou zapojeni do managementu budov a podpůrných činností**
- **Cíle programu:**
  - **Zajistit profesionální kompetence**
  - **Stanovit standardy pro profesionální praxi**
  - **Uznávání povolání FM v organizaci a ve společnosti**
  - **Ovlivnit směr budoucího vývoje profese FM**

# KODEX PROFESIONÁLNÍHO CHOVÁNÍ FACILITY MANAŽERA (I)



---

- 1. Mým hlavním cílem bude vytvářet a spravovat spolehlivá, důstojná a funkční pracoviště.**
- 2. Budu navzájem integrovat nároky managementu s nároky pracovníků na pracovišti, a tím vytvářet, organizovat a řídit efektivní pracovní prostředí.**
- 3. Budu poskytovat objektivní a profesionální posudky. Tato posouzení nenechám zkompromitovat tím, že bych podnikl nějakou aktivitu, přijal dary nebo se dostal do konfliktu zájmů, které by mi zabránily v to, jednat v nejlepším zájmu mého zaměstnavatele, mých zákazníků nebo pracovníků.**



# KODEX PROFESIONÁLNÍHO CHOVÁNÍ FACILITY MANAŽERA (II)



---

- 4. Svou profesi budu vykonávat tak, že budou chráněna práva zaměstnavatelů, zákazníků a zaměstnanců a nikdo nebude diskriminován např. kvůli své rase, pohlaví, vyznání, věku nebo národnosti.**
- 5. Budu i nadále opatřovat stále nové informace a zdokonalovat svou odbornou kvalifikaci, týkající se navrhování, budování, údržby a managementu fyzického pracovního prostředí a dále lidí a pracovních procesů.**

# ZKOUŠKA CERTIFIKACE FACILITY MANAŽERA (CFM)

- Prozatím ji lze vykonat pouze v angličtině, němčině, holandštině, italštině a švédštině (v češtině ne!)
- Absolvent, který uspěje u náročné zkoušky, obdrží certifikát, který jej opravňuje užívat ke svému jménu titul „CFM“
- Certifikovaný facility manažer je v celém světě chápán jako řídicí pracovník, který v jedné osobě spojuje široké pole znalostí (technické, procesní, ekonomické, humánní, ekologické, psychologické a etické), má dostatečnou praxi a bohaté zkušenosti (musí denně prokazovat schopnost úsudku a odhadu při řešení často velmi složitých vazeb).



# ZKOUŠKA CFM

---

- Je založena na znalostech procesů a rozsahu pravomocí.
- Nelze se na ni připravovat tak, jak se to dělá u tradičních zkoušek, založených na vědomostech
- Certifikační zkouška nesrovnává, zda si kandidát zapamatoval více informací ze školení, než jiný kandidát.
- Protože CFM klasifikuje rozsah pravomocí, je každý kandidát porovnáván se standardy, které definují celkový rozsah procesů FM.

# TESTOVACÍ OTÁZKY – KATEGORIE SCHOPNOSTÍ (I)

---

- **PAMĚŤ:** Otázky jsou založeny na vědomostech. Tento druh informací se lze naučit a zapamatovat. Tento druh otázek se používá převážně u zkoušek pro začátečníky a nehodí se pro čtenější užití u zkoušek, založených na kompetencích.

# TESTOVACÍ OTÁZKY – KATEGORIE SCHOPNOSTÍ (II)



---

- **APLIKACE:** Otázky je třeba zodpovědět pomocí informací, které se kandidát naučil a aplikovat je na nové nebo obdobné situace (případové studie z praxe). Tak je kandidát připraven používat své schopnosti a vědomosti pro úkoly ve své profesi.

# TESTOVACÍ OTÁZKY – KATEGORIE SCHOPNOSTÍ (III)

---

- **KREATIVITA:** Otázky nutí kandidáty, aby používali své vědomosti a své schopnosti nejen pro vyřešení problému, ale navíc i pro objevení nových nebo kreativních myšlenek a řešení. Všechny 4 odpovědi na takové otázky jsou správné, nicméně jedna je nejlepší!!! Jen velmi zkušení facility manažeři budou mít takové předpoklady, které jsou potřebné pro zodpovězení těchto otázek. (Obdoba cvičení „Ztroskotání na moři“).



# LITERATURA (1)

---

- DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering. Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 145 s. ISBN 80-7226-411-7
- GEORGE, M. L., ROWLANDS, D., PRICE, M., MAXEY, J. *Kapesní příručka Lean Six Sigma. Rychlý průvodce téměř 100 nástroji na zlepšování kvality procesů, rychlosti a komplexity*. 1. vyd. Brno: SCaC Partner, 2010, 280 s. ISBN 978-80-904099-2-7
- HUSSEY, D. E. *Jak reorganizovat firmu*. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2000, 113 s. ISBN 80-7226-351-X
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001, 267 s. ISBN 80-7261-037-6
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Alignment – systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 310 s. ISBN 80-7261-155-0
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1



# LITERATURA (2)

---

- NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking – mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6
- PETERS, T., WATERMAN, jun. *Hledání dokonalosti. Zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: PRAGMA, 2001, 336 s. ISBN 80-7205-817-7
- PETERS, T. *Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu*. Praha: PRAGMA, 2001, 559 s.
- ISBN 80-7205-816-9ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4
- SIMMONS, A. *Přesvědčujte a ovlivňujte pomocí příběhů. Storytelling*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 218 s. ISBN 978-80-251-2112-2
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2005, 314 s. ISBN 80-7361-041-4





# LITERATURA (3)

---

- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7
- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2
- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O. *Facility Management – metoda řízení podpůrných činností*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – technická univerzita Ostrava, 2007, 166 s. ISBN 978-80-248-1569-5
- VYSKOČIL, V. K., ŠTRUP, O., PAVLÍK, M. *Facility Management a Public Private Partnership*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4
- VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů. Facility Management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5



# LITERATURA (4)

---

- VYSKOČIL, V. K. *Facility Management – procesy a řízení podpůrných činností*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 176 s.  
ISBN 978-80-86946-97-9
- Periodika: Facility Management News, Facility Manager, Moderní řízení, HRM, Hospodářské noviny, Ekonom, Euro