



STRATÉGIA ROZVOJA PODNIKU 2020 -2023

Tento dokument je spracovaný ako stratégia rozvoja podniku 2020 -2023 vzhľadom na požiadavku IX zasadnutia Mestského zastupiteľstva v Košiciach 19.09.2019.

Dátum: 08.01.2020
Vypracoval: **Ing. Peter VRÁBEL** Konateľ - Riaditeľ spoločnosti
Email: peter.vrabel@bpmk.sk
Mobil: +421 917 836 205

1. Úvod

Rozvoj výstavby nových bytov na začiatku 50-tych rokov si vyžadoval zriadiť organizáciu správy a starostlivosti o štátny bytový fond. Preto bol na základe zákona z roku 1948 zriadený Bytový a domový kombinát mesta Košíc – komunálny podnik s účinnosťou od 1.1.1951. Od svojho založenia dodnes prešiel Bytový podnik niekoľkými vývojovými etapami a transformáciami, počas ktorých sa menil názov spoločnosti ako aj organizačné usporiadanie.

Avšak spoločnosť má stále základné poslanie a to **výkon správy a údržby bytového či domového fondu na území mesta Košice**, s ktorou má spoločnosť dlhodobé skúsenosti.

Bytový podnik mesta Košice prešiel v roku 2008 zmenou, a to na obchodnú spoločnosť s ručením obmedzeným. Na zabezpečenie správy a údržby bytového fondu vo vlastníctve mesta a ďalšie činnosti určené zakladacou listinou. V spoločnosti je od roku 2008 zavedený a udržiavaný manažérsky systém kvality podľa ISO 9001:2008 v oblasti: Uskutočňovanie stavieb bytových budov a ich zmien.^(Zdroj: Výročná správa podniku 2009) Dôvodom bol finančný príjem nad zákonnú hranicu a povinná transformácia podniku. Tieto činnosti boli zamerané na uskutočňovanie stavieb a ich zmien, rôzne remeselné činnosti a iné.^(Zdroj: interný zamestnanec)

Bytový podnik mesta Košice sa v roku 2011 zlúčil so Strediskom Služieb Škole, kde 1/3 ekonomických zamestnancov (administratíva) prešla pod správu Mesta Košice a zvyšná časť 2/3 zamestnancov (robotnícka - 28 a prevádzka - 11) prešla pod BPMK s.r.o.^(Zdroj: Výročná správa podniku 2009)

Poslednou zásadnou transformáciou bola v roku 2012, kde prešiel podnik zlúčením so Správou majetku mesta s.r.o., ktorej cieľom bolo zefektívnenie financií mesta, nakoľko spoločnosti mali podobné zameranie a činnosti. V súlade s Uznesením č. 383, XIII. rokovania Mestského zastupiteľstva v Košiciach zo dňa 17.9.2012 sa na mimoriadnom valnom zhromaždení spoločnosti rozhodlo o zlúčení spoločnosti so SMMK k 1.1.2013. S účinnosťou od 1.1.2013 sa stal BPMK právnym nástupcom SMMK, ktorá zanikla k uvedenému dňu bez likvidácie.
^(Zdroj: Výročná správa podniku 2013)

Preštudovaním si materiálov týkajúcich sa Bytového podniku mesta Košice, s. r. o. (ďalej len BPMK), interné dokumenty, spisy a výročné správy, som spracoval tento predložený dokument, ktorý je charakterizovaný ako **REVITALIZAČNÁ STRATÉGIA PODNIKU**. Vzhľadom na rozsah spoločnosti, jeho pôsobenie a zámer, a tiež časovú náročnosť (2 mesiace v podniku), je potrebné konštatovať, že daná stratégia je výsledkom náročnej práce. Snaží sa popísať potrebnú revitalizáciu podniku, a to hlavne jeho organizačnú štruktúru, organizačný poriadok, kompetencie zodpovednosť a procesné riadenie. Zameriava sa hlavne na detailné informácie týkajúce sa štruktúrnych procesov, či pracovných vzťahov v spoločnosti.

Cieľom predloženej stratégie je nové a efektívne usporiadanie podniku. Vedenie spoločnosti v dnešnej digitálnej dobe potrebuje množstvo riešení na uľahčenie pracovného výkonu pracovníkov. Zavedením viacerých moderných informačných systém (digitalizácia procesov) sa častokrát vyriešia náročné a rozsiahle strategické problémy. Avšak ešte vypuklejší problém nastáva práve vtedy, ak má organizácia nasadených viacero informačných systémov, ktoré potrebujú medzi sebou zdieľať informácie. Tu je potrebné si uvedomiť význam jednotlivých údajov a ich procesné prepojenia. Potreby vedúcich pracovníkov sú často analytické, naopak pri výkonových ukazovateľoch majú skôr informačný charakter, ktorý plní nariadenia. Rozsiahle organizácie, akou je aj naša spoločnosť, potrebujú na základe kvalitnej a podrobnej analýzy definovať niekoľko potrebných informačných programov. Pre potrebu optimálneho výkonu správy je potrebné definovať požiadavky na technické zariadenia IKT, a tiež programové, či aplikačné vybavenie. Zároveň v spoločnosti existuje viacero úrovní procesu, špecifické role a pravidlá.

2. Problém alebo prečo revitalizovať podnik.

V úvode, ako už bolo spomenuté si podnik prešiel viacerými spojeniami. Veľké akvizície a spájania môžu pôsobiť veľkolepo ale opak je pravdou. Rýchla a neriadená integrácia spoločnosti neprebíhala podľa plánu. Synergický efekt v nedohľadne. Frustrujúci stav zamestnancov spôsobil fluktuáciu o odchod nespokojných.

V roku 2019 je BPMK pod správou nového primátora a vedením podniku je poverený výrobný riaditeľ Ing. Bartolomej Szabó. Vedenie mesta, aby minimalizovalo negatívne dopady rozhodnutí minulých rokov, zavádza systém krízového manažmentu a snaží sa efektívne a cielene sledovať všetky významné finančné pohyby v spoločnosti. Nutnosť okamžitých rozhodnutí si vyžiadala aj také opatrenia, ktoré spôsobili odchod kľúčových pracovníkov. Rozhodnutie, pre krátkosť času, nebolo založené na odbornom personálnom audite, či analytickej štúdií. Vzhľadom na ekonomické ukazovatele podniku predpokladám, že išlo o stabilizáciu nákladov. Zároveň v rámci zvýšenia efektivity práce a zníženia ekonomických nákladov sa vedenie podniku rozhodlo o zcelistenie personálu, a to formou zlúčenia do jednej spoločnej budovy. Táto zmena v podniku vykonala búrlivé debaty, emócie a nepochopenie. Môžem konštatovať, že tento stav pretrváva aj vzhľadom na vytvorené pracovné podmienky a pracovné prostredie.

Tento stav je umocnený aj technickým vybavením personálu. Zastaranosť technických prostriedkov IKT spôsobuje v podniku fatálne dopady. Technická zastaranosť v spojení s chýbajúcou infraštruktúrou má za následok neefektívne pracovné nasadenie, výpadky a zdĺhavosť procesov. Je potrebné zdôrazniť, že hlavnou prioritou podniku v najkratšom čase je odstránenie technicko informačných problémov a vytvorenie vyhovujúcich pracovných podmienok.

Do výkonu funkcie Konateľa - riaditeľa spoločnosti som nastúpil od novembra 2019. Mojm nástupom v závere roka konštatujem, že revitalizácia je nevyhnutná pre záchranu podniku a zvýšenie jeho efektivity a hospodárnosti. Zmeny si budú vyžadovať veľa úsilia, práce, ale hlavne komunikácie a ústupkov. Popis niekoľko užitočných indikátorov, pomôže odhaliť ciele revitalizácie a aktuálnu situáciu v spoločnosti.

Indikátory na vyhodnotenie krízovej situácie v podniku

- Slabý manažment.
- Veľké projekty, ktoré sa riešia dlhodobo.
- Veľká akvizícia - spojenie BPMK a SMMK, nedokončené organizačné prepojenie.
- Pokles dopytu na poskytované služby (úroveň kvality).
- Pasívny prístup k stratégii a riadeniu firmy.
- Ignorovanie zmien na trhu, ktorý zaostal v inovácii a nezachytil nástup modernizácie a digitalizácie.
- Nedostatočná finančná kontrola.
- Nedostatok informácií o ziskovosti a efektivite hospodárenia produktov.
- Nesprávne plánovanie a monitoring cashflow a pracovný kapitál.
- Nárast nákladov, ktoré firma používa ako výrobné vstupy.
- Klesajúca úroveň hotovosti a rastúci objem záväzkov po splatnosti.
- Rastúca úroveň zásob, ktoré zostali nepredané.
- Rastúca úroveň nedobytných pohľadávok a pohľadávok po lehote splatnosti.
- Integrácia kúpenej spoločnosti neprebíha podľa plánu, synergie sú v nedohľadne.
- Zhoršenie finančných výsledkov, ktoré vedie k zhoršeniu finančných pomerových ukazovateľov.

3. Zmysel a cieľ stratégie

Zmyslom predloženej stratégie je usporiadať štruktúru podniku tak, aby bola zvýšená efektivita, hospodárska ekonomika a konkurenčná výhoda. Konkurenčná výhoda vzniká len vtedy, ak je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov pridanú hodnotu. BPMK svojou činnosťou riadi služby na podporu chodu nehnuteľnosti a majetku. Tieto služby je potrebné prevádzkovať s akceptovateľnými nákladmi.

Revitalizácia spoločnosti, si vyžaduje rýchle rozhodnutia a opatrenia v siedmych kľúčových oblastiach, ktoré pomôžu stabilizovať situáciu a dajú podniku priestor na naštartovanie opätovného rastu a tvorbu cashflow.

Revitalizačný plán a dôležité opatrenia. Definovanie priorít riadenia podniku.

- Vyriešiť hlavné problémy – definované v ďalšej kapitole.
- Riešiť základné problémy, ktoré viedli k vzniku krízovej situácie.
- Riešiť podstatu problémov, nie symptómy.
- Byť dostatočne komplexný, aby stratégia pokryla kľúčové oblasti krízovej situácie.

Základné oblasti riadenia revitalizačnej stratégie

Úspešnosť stratégie závisí od radu rozhodnutí a opatrení v týchto oblastiach, pričom je dôležité, aby sa ani na jednu z nich nezabudlo, pretože každá z nich môže viesť k ohrozeniu samotnej existencie podniku.

Stabilizácia krízovej situácie

- Plné prebratie kontroly nad všetkými oblasťami riadenia podniku.
- Maximálna kontrola cashflow a efektívne plánovanie cashflow na týždennej báze (napr. 12 týždenný kontinuálny výhľad cashflow – rolling forecast).
- Optimalizácia pracovného kapitálu, z ktorého sa dá zvyčajne rýchlym spôsobom uvoľniť hotovosť.
- Zabezpečenie krátkodobého financovania, ktoré pomôže preklenúť najkritickejšie obdobie.
- Prvá fáza redukcie nákladov v oblastiach, ktoré sú najľahšie realizovateľné.

Manažment

- Výmena kľúčových manažérov. Slabé riadenie je najčastejšou príčinou vzniku krízových situácií a nemožno predpokladať, že manažment, ktorý podnik do krízy dostal, ho dokáže z krízy vytiahnuť.
- Zmeny na ostatných pozíciách, nové organizačné usporiadanie, organizačný poriadok.

Stabilizácia vzťahov a zabezpečenie podpory

- Majitelia firmy, Rozhodnutie jediného spoločníka – predloženie a odobrenie revitalizačnej stratégie.
- Banky, leasingové a poisťovacie spoločnosti – schopnosť splácať svoje záväzky.
- Komunikácia so zamestnancami, plán revitalizácie, smerovanie spoločnosti, organizačné zmeny.
- Kľúčoví odberatelia a dodávatelia, spolupráca a komunikácia v nastavení cieľov.

Zadefinovanie stratégie

- Zmeny v kľúčových oblastiach podnikania –prehodnotenie výkonu podnikateľských procesov.
- Spôsob riadenia procesov a kompetencií vo vzťahu ku klientovi.
- Zabezpečenie externých zdrojov pre oblasť podnikania kde neviem zabezpečiť efektivitu.
- Outsourcing – často umožní uvoľniť viazaný kapitál alebo radikálne znížiť náklady.
- Prehodnotenie plánu investícií, obmedzenie len na ciele zamerané na revitalizáciu podniku.

Zameranie sa na kritické procesy

- Zlepšenie predaja a efektivity poskytovaných služieb.
- Efektívne znižovanie nákladov, implementácia dlhodobu udržateľných opatrení - Implementácia novej organizačnej štruktúry, poriadku a systému na jeho kontrolu.
- Stabilizácia kvality produktov a zákazníckeho servisu a jej postupné zvyšovanie.
- Zvýšenie predaja služieb a produktov alebo dodávateľského servisu (havarijná služba, vlastná ochrana).
- Vytvorenie pracovného prostredia, v ktorom budú ľudia chápať urgentnosť požiadaviek (HELPDESK).
- Zlepšenie dostupnosti, rýchlosti a kvality informácií potrebných pre rozhodovanie (DIGITALIZÁCIA).
- Zavedenie interných kontrolných mechanizmov v kľúčových oblastiach.
- Zlepšenie finančnej kontroly, procesov a kontroly cashflow.

Typický rámec revitalizačnej stratégie podniku

- Prebrať kontrolu nad problémovými oblasťami a implementovať agresívne metódy kontroly.
- Výber reštrukturalizačného tímu.
- Riadenie vzťahov so zainteresovanými subjektmi a dosiahnutie zhody všetkých strán.
- Zavedenie inovačnej stratégie a nasadenie digitálnych technológií do procesov podniku.
- Schválenie finančného plánu a dohoda o finančnom vysporiadaní.
- Príprava nového business plánu s konkrétnymi cieľmi, míľnikmi a opatreniami.
- Implementácia business plánu.



4. Organizačná štruktúra, poriadok a funkciogram

Vypracovaním novej organizačnej štruktúry sa dokončí proces prepojenia viacerých častí podniku do ucelenej štruktúry. Zároveň správne definovaný organizačný poriadok deklaruje náplň práce jednotlivých pozícií. Funkciogram slúži pre hodnotenie zamestnancov, a taktiež pre potreby vnútropodnikovej mobility zamestnancov. Zároveň deklaruje zodpovednosť, zastupiteľnosť a kompetencie danej pozície. Funkciogram obsahuje zhustenú deskriptívnu analýzu pozície a dispozícií potrebných pre jej úspešný výkon. Pre správne zaradenie zamestnanca a vymedzenie jeho funkcie v podniku je potrebné definovať:

- vymedzenie podstaty funkcie – náplň, predmet, účel a cieľ funkcie, jej kooperáciu s ostatnými zložkami riadiaceho a organizačného systému,
- vymedzenie právomoci a zodpovednosti – kompetencie a teda rozsah ktorý je daný tým, čo zamestnanec vykonáva, za čo zodpovedá a do akej miery zodpovedá a rozhoduje,
- vymedzenie samostatnosti a podriadenosti - definovanie vzťahov, ktoré vyjadrujú postavenie funkcie v organizácii a hierarchii riadenia, t. j. komu je daný zamestnanec podriadený, komu nadriadený, od koho dostáva a komu vydáva príkazy, v ktorých veciach a v akom rozsahu môže rozhodovať a konať,
- prostriedky na výkon funkcie – organizačná technika a organizačno-technické a personálne vybavenie funkčného miesta,
- podmienky na výkon funkcie – mikroklimatické, organizačné, sociálno - psychologické,
- požiadavky a nároky na odbornosť, vzdelanie, typ špecializácie, fyzickú a psychickú zdatnosť, odolnosť voči stresu, konfliktom, frustrácii, nároky na sebadôveru, sebavedomie, sebaistotu, nároky na postoje a hodnoty, nároky na špecifické vlastnosti, sebaovládanie a podobne,
- podmienky hodnotenia výsledkov vykonávania danej funkcie.

Organizačná štruktúra podniku je delená na 3 základné časti.

Vrcholové riadenie podniku (strategická úroveň)

Vrcholový manažment sú ľudia, ktorí vykonávajú vrcholovú úroveň riadenia a sú zodpovední za celú organizáciu. Vrcholová úroveň riadenia sa označuje ako strategická úroveň. Hlavnou úlohou je plánovanie, rozhodovanie a riadenie v dlhodobom horizonte, zhruba 2 až 5 rokov. Vytvára strategické plány a celkovo koordinuje organizáciu. Vrcholové pracovné pozície zodpovedajú piatemu stupňu náročnosti práce. Charakterizuje ich výkon špecializovaných systémových, koncepčných, tvorivých alebo metodických prác s vysokou duševnou námahou. Majú za úlohu komplexne zabezpečovať najzložitejšie riadenie úsekov a agend s určením nových postupov v rámci systému. Ide o výkon odborných a špecializovaných činností v príslušnom odbore so zodpovednosťou za zdravie ľudí, riadenie a organizáciu. Zodpovedajú za realizáciu zložitých procesov a systémov, vrátane voľby a optimalizácie postupov a spôsobov riešenia.

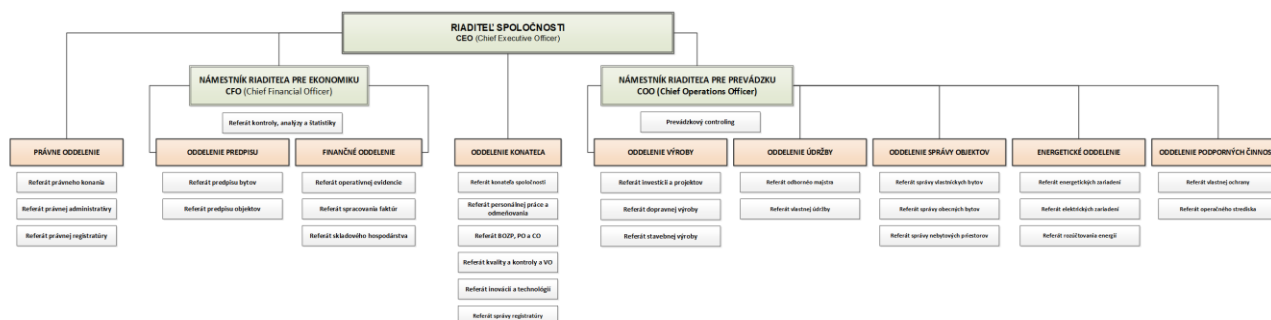
Stredné riadenie podniku (taktická úroveň)

Strednú úroveň riadenia tvoria manažéri strednej línie, čiže vedúci jednotlivých oddelení. Sú zodpovední za zverenú organizačnú jednotku. Ich úlohou je plánovanie, rozhodovanie a riadenie v strednodobom horizonte, zhruba mesiace až 2 roky. Táto úroveň riadenia sa označuje aj ako taktické riadenie. Stredné riadenie - vedúci oddelenia je pracovné miesto zodpovedajúce štvrtému stupňu náročnosti práce, charakterizuje samostatné zabezpečovanie odborných agend alebo výkon koncepčných, systémových a metodických prác spojený so zvýšenou duševnou námahou. Poskytovanie a zabezpečovanie odborných činností so zodpovednosťou za zdravie ľudí. Riadenie, organizácia alebo koordinácia zložitých procesov alebo rozsiahleho súboru veľmi zložitých zariadení s prípadnou zodpovednosťou za životy a zdravie iných osôb.

Operatívna úroveň podniku (základná úroveň)

Základnú úroveň podniku tvoria pracovníci prvej línie. Tvoria ju, majstri, vedúci referenti, projektanti, či iní pracovníci s úzkym rozsahom zodpovednosti. Ich úlohou je rozhodovanie a riadenie v krátkodobom horizonte, zhruba na úrovni týždňov až jedného roka. Táto úroveň riadenia sa označuje aj ako operatívne riadenie. Toto

pracovné zaradenie zodpovedá tretiemu stupňu náročnosť. Práca je charakterizovaná výkonom rôznorodých odborných alebo ucelených odborných prác. Ide o samostatné zabezpečovanie menej zložitých agend. Samostatný výkon individuálnych tvorivých remeselných prác. Riadenie alebo operatívne zabezpečovanie chodu zariadení alebo prevádzkových procesov spojené so zvýšenou duševnou námahou s prípadnou zodpovednosťou za zdravie a bezpečnosť iných osôb alebo za ťažko odstrániteľné škody.



Návrh novej organizačnej štruktúry BPMK 2020.

Implementácia novej organizačnej štruktúry

Vzhľadom na vznik možných problémov je potrebné nasadenie novej štruktúry robiť postupne a dodržať zásady správnej implementácie. Vychádzajúc z predchádzajúcej praxe si zmena vyžaduje niekoľko krokov.

- jasná a presná komunikácia do vnútra organizácie,
- vytvorená a odkonzultovaná vhodná organizačná štruktúra,
- zavedenie administratívnych podporných systémov,
- zostavenie kontrolných systémov (kompetenčný diagram),
- vytvorenie systémov odmeňovania a stimulovania,
- sformovanie podnikovej kultúry,
- predstavenie vízie a smerovania spoločnosti.

Charakteristika implementačného prístupu a to tak, že vrcholoví manažéri dohliadajú na celý proces zmeny, pripravujú ľudí na zmenu, vyjadrujú požiadavky na pracovný výkon, navodzujú novú atmosféru.

Základným predpokladom na implementáciu je komunikácia medzi vrcholovým vedením, tvorcom stratégie a ostatnými riadiacimi stupňami. Dôkladné oboznámenie sa so stratégiou a jej pochopenie je zárukou, že konanie pracovníkov bude v súlade so smerovaním podniku.

Úlohy vedúceho manažmentu:

1. Presne vymedziť kľúčové funkcie, úlohy a aktivity, ktoré sú rozhodujúce na úspešné uskutočnenie stratégie.
2. Objasnenie a pochopenie vzťahov medzi aktivitami. Rozdelenie aktivít na štandardné a kritické vzhľadom na novú stratégiu.
3. Zoskupenie aktivít do organizačných oddelení.
4. Definovanie kompetencií a nezávislosti každého organizačného oddelenia.
5. Koordinovanie prepojenia organizačných oddelení.

Základné administratívne nástroje implementácie stratégie: **Plány, Rozpočty, Procedúry , Pravidlá, Standardizácie.**

Základné kontrolné mechanizmy pri implementácii stratégie:

1. Stanovenie cieľov a kritérií, ktoré majú byť splnené.
2. Meranie skutočného plnenia definovaných cieľov.
3. Porovnávanie skutočného plnenia s vytýčenými cieľmi, kritériami.
4. Hodnotenie výsledkov a prijatie nápravných opatrení, ak ciele nie sú splnené.

V úvode je potrebné definovať mechanizmy formovania podnikovej identity. Súlad medzi rozdielnymi prvkami závisí od schopnosti manažérov usmerňovať integráciu a diferenciaciu organizácie. Podľa ich chápania moci, ich schopnosti rokovať a vykonávať reálnu právomoc v podniku, čiže podľa ich schopnosti aplikovať politickú dimenziu ich roly, stupeň organizovanosti bude vyšší alebo nižší. Ale aby sa integrácia stala skutočnosťou, je ešte potrebné, aby získala aj psychickú reprezentáciu. Schopnosť riadiacich pracovníkov vytvárať podnikovú identitu je funkciou ich celkovej predstavy o podniku, a v ňom realizovanej kolektívnej činnosti. Tvorba identity závisí aj od vnímania personálu. Je dôležité, aby z oboch strán bol vytvorený dojem jednoty a špecifičnosti, aby všetky signály vnímané jednotlivcami, týkajúce sa ich činnosti, sa im zdali koherentné. Málo záleží na tom, či je jedinečnosť a koherentnosť skutočná, ale podstatné je, aby reálny stupeň koherencie organizácie bol v súlade s koncepciou a vnímaním koherencie zo strany personálu.

5. Revitalizácia a rozvoj podniku

Formulovať rozvojovú stratégiu BPMK znamená rozhodnúť, aké potreby sa budú uspokojovať, kto sa bude uspokojovať, a akým spôsobom. Pri jasnej formulácii rozvojovej stratégie podniku je potrebná analýza existujúcich činností a procesov.

RIADENIE SPOLOČNOSTI

Význam osobnosti riaditeľa v spoločnosti je dôležitý vzhľadom na komunikáciu do vnútra spoločnosti. Vzhľadom na prebiehajúci monitoring v spoločnosti je preukázateľne že pozícia riaditeľa sa v spoločnosti BPMK stala akýmsi nedotknuteľným miestom na vrchole spoločnosti. Uzatvorenie sa akejkolvek komunikácií s pracovníkmi sa dosiahlo úplného vákuu informácií. Aktuálne pôsobí daná pozícia ako neotvorená, neakcentovaná a nedosiahnuteľná. Chýba potrebný dialóg a otvorený prístup k interným informáciám v rámci procesov v podniku.

Aby pozícia v novej organizačnej štruktúre bola akceptovateľná, je potrebné zmeniť štýl komunikácie a práce. Osobnosť riaditeľa musí byť motivujúca, ktorá jasne definuje ciele organizácie. Pre úspech na riadiacom poste je dôležité, aby boli kladené nároky aj v rámci vedenia organizácie. Jasne a presne definovaná zodpovednosť za výsledky a prácu zamestnancov, ako aj efektívne riešenie problémov. Merateľné ukazovatele, ako sú trhovú pozícia, či budovanie dobrého mena spoločnosti. Riaditeľ má za úlohu organizovať aktivitu spolupracovníkov za cieľom efektívneho naplnenia výsledkov. Pozícia riaditeľa by nemala stagnovať, preto sú potrebné vzdelávacie a poznávacie aktivity, ktoré by na vrcholnej funkcii mali vykonávať.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Otvorenosť a pozitívny prístup k informáciám	Diskusia, dotazník, komunikácia	Záznam z porád a diskusií
Pravidelné porady a možnosti inovácií	Porada, Prezentácia, Motivátor	Záznam z porád, PPT dokument, Video
Návrh zmien a ich implementácia	Ciele a ukazovatele kvality	Harmonogram, Zoznam
Komunikácia formou dotazníkov a hodnotiacich formulárov	Email, Web, Dotazník	Záznam o priebehu
Definovaná odbornosť a potrebná certifikácia, školenia	Školenia a semináre	Certifikácia, Zoznam účastníkov
Správne a jasne definovaná vízia spoločnosti s výhľadom na 2022	Revitalizačná stratégia podniku	Interný dokument

REGISTRATÚRA

Je súbor všetkých registratúrnych záznamov pochádzajúcich z činnosti spoločnosti a všetkých záznamov spoločnosti doručených, ktoré boli zaevidované v registratúrnom denníku a bolo im pridelené číslo spisu. Súčasťou registratúry je aj registratúrny denník a registre.

Aktuálny stav

Nejasná organizácia registratúry a chýbajúci jednotný nástroj má za následok množstvo neriadenej dokumentácie. Táto dokumentácia vytvára množstvo nepotrebných kópií, ktoré vytvárajú enormné administratívne zaťaženie. Nesprávna manipulácia so záznamami a spismi (prijímanie, triedenie, evidovanie, obeh, tvorba, vybavovanie, odosielanie záznamov a ukladanie, ochrana a vyradovanie spisov) má za následok zdĺhavé vyhľadávanie pri potrebe riešenia problému i dohľadania dokladu.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Presne definovanie zodpovednosti za registratúru	Organizačný poriadok	Dokument - záznam
Definovanie kompetencií a zodpovednosti	Pracovná náplň	Dokument - záznam
Zabezpečenie technicko- aplikačného riešenia	Softvérové riešenie	Licencia programu
Prepojenie dokumentov a zmlúv vo firme	Integrátor	Integračný list IKT
Automatizácia dokumentov a spôsob obehu	Programové vybavenie	Licenčný systém

ĽUDSKÉ ZDROJE

Ľudské zdroje a personalistika je srdce podniku, aktuálne nekompatibilné a neprepojené systémy spôsobujú zvýšenú administratívnu náročnosť. Zároveň náročná legislatíva množstvo zmlúv a dohôd vyčerpáva referát ľudských zdrojov.

Referát pre ľudské zdroje tvorí významnú časť manažmentu organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda na jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a spájanie jeho činností, výsledkov práce, jeho schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, k organizácii a spolupracovníkovi, a taktiež jeho osobného uspokojenia z vykonanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja. Vytvoriť súlad medzi počtom a štruktúrou pracovných miest, a počtom a štruktúrou pracovníkov organizácie, aby v každom okamihu požiadavkám pracovného miesta maximálne zodpovedali pracovné schopnosti pracovníka zaradeného na dané pracovné miesto. Znamená to zaradenie správneho človeka na správne miesto a snaha o to, aby pracovník bol schopný sa prispôbiť meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii, t.j. optimálne využívanie fondu pracovnej doby a optimálne využívanie pracovných schopností (kvalifikácie) pracovníkov. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii (táto orientácia sa presadzuje v skutočne najmodernejšom poňatí manažmentu ľudských zdrojov). Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie, teda rozvoj ich pracovných schopností a sociálnych vlastností, rozvoj pracovnej kariéry, ktorý smeruje k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, k zblíženiu, či k stotožneniu individuálnych a podnikových záujmov, materiálnych a nemateriálnych sociálnych potrieb pracovníkov. Treba zdôrazniť aj nevyhnutnosť vytvárania priaznivých pracovných a životných podmienok pre pracovníkov.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Transformácia na novú organizačnú štruktúru	Komunikácia	Dokument - záznam
Aplikácia nového organizačného poriadku	Interné nariadenie	Dokument - záznam
Definovanie nových pracovných zmlúv	Zmluvy	Zmluvy
Zadefinovanie kompetencií a zodpovednosti	Zmluvy	Zmluvy
Nové programové vybavenie	Programové vybavenie	Licenčný systém
Prepojenie systémov dochádzky	Programové vybavenie	Licenčný systém
Zavedenie programových osobných kariet	Programové vybavenie	Licenčný systém
Hodnotiace hárky zamestnancov	Dotazník	Elektronický dokument

BEZPEČNOSŤ BOZP, PO, CO

Zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je v spoločnosti vykonávané v súlade s požiadavkami zákona NR SR č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci v znení neskorších predpisov a v súlade s internými predpismi spoločnosti. Hodnotenie vývoja pracovnej úrazovosti je vyjadrenie výkonnosti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v spoločnosti.

Vlastná kontrolná činnosť bola vykonávaná zamestnancami oddelenia BOZP a PO a príslušnými vedúcimi zamestnancami kontrolovaných objektov na základe plánu kontrol schváleného vedením spoločnosti. Vykonané kontroly boli zamerané na oblasť dodržiavania predpisov BOZP, používania, nosenia a čistoty OOPP, dodržiavanie poriadku a čistoty na pracoviskách, vedenia evidencie OOPP, vykonávania prác podľa pracovných postupov, dodržiavania zákazu fajčenia a požívania alkoholických nápojov a podobne.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Digitalizácia postupov BOZP	Osobná karta	Záznam
Inventarizácia OOP	Osobná karta	Záznam
Evidencia kariet kompetencií a certifikácia	Programové vybavenie	Licenčný systém

REFERÁT KVALITY

Vzhľadom na to, že posledná certifikácia na manažérstvo kvality prebehla v oku 2009 je jasné, že 10 ročná prestávka v rámci nastavovania procesov spôsobila nejasnosti a komplikácie v rámci udržania požadovanej kvality. Integrovaný systém manažérstva je systém riadenia spoločnosti manažmentom spoločnosti, ktorý v sebe integruje riadenie (manažérstvo) všetkých zložiek podnikateľskej činnosti organizácie do jedného uceleného (integrovaného) systému s cieľom optimálneho plnenia poslania, cieľov organizácie a oprávnených požiadaviek zainteresovaných strán.

Pre zavedenie, udržanie a zlepšovanie efektívnosti a účinnosti integrovaného systému manažérstva, spoločnosť musí prijať jednotlivé úlohy.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Spoločný procesný prístup	Porady a harmonogram	Záznam
Meranie a evidencia procesov v spoločnosti	Popisové techniky	Záznam
Stanovené ciele a organizačné poriadky	Dokumentácia a legislatíva	Licenčný systém
Mapovanie procesov a definovanie diagramov	Vývojové diagramy	Diagram
Prepracovanie vnútropodnikových smerníc	Dokumentácia	Smernice
Digitalizácia manažérstva kvality	Programové vybavenie	Licenčný systém

REFERÁT KONTROLY

Referát vykonáva kontrolu dodržiavania všeobecne záväzných a špeciálnych právnych predpisov týkajúcich sa spoločnosti. Vykonáva kontrolu dodržiavania hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti pri hospodárení. Koordinuje a metodicky usmerňuje vnútornú kontrolnú činnosť, zabezpečuje včasné a spoľahlivé informovanie vedenia spoločnosti o výsledkoch kontroly. Vykonáva kontrolu opatrení uložených na odstránenie nedostatkov z vykonaných vlastných kontrol. Proces kontroly ako poznanie odchýlok od plánovaného stavu.

Kontroluje význam a obsah pracovných štandardov a ich pracovné správanie. Vykonáva porovnanie aktuálneho stavu výkonu s plánovaným. Jednotlivé kroky kontroly sú nadväzné a zefektívňujú výkon riadenia.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Definovanie kontrolných ukazovateľov	Vnútorná smernica	Smernica
Zaznamenávanie stavu kontroly	Dokument	Záznam
Nápravné opatrenia a ich nasadenie	Zoznam	Smernica
Digitalizácia kontroly a transparentnosť	Programové vybavenie	Licenčný systém

VEREJNÉ OBSTARÁVANIE

Verejné obstarávanie sa zabezpečuje prostredníctvom odborne spôsobilej osoby. Táto osoba vedie evidenciu a dokumentáciu z postupov verejného obstarávania realizovaných v rámci spoločnosti podľa platnej legislatívy. Eviduje vystavené objednávky a zmluvy s dodávateľmi. Vypracováva rozbor a pripravuje podklady pre výročnú správu o hospodárení.

Spoločnosť BPMK je verejným obstarávateľom podľa § 7 ods. 1 písm. a) zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o verejnom obstarávaní“) a pri zadávaní zákaziek na dodanie tovarov, uskutočnenie stavebných prác a zákaziek na poskytnutie služieb je povinný používať pravidlá a postupy určené zákonom o verejnom obstarávaní. Verejný obstarávateľ zverejňuje informácie o verejnom obstarávaní podľa § 64 zákona o verejnom obstarávaní v profile verejného obstarávateľa, na stránke BPMK. Vzhľadom na hodnotenie mestského podniku počas uplynulých rokov kladie si spoločnosť za úlohu zlepšiť úroveň transparentnosti.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Definovať pravidlá pre poskytovanie dotácií, darov alebo sponzoringu	Webstránka	Smernica
Zverejnenie na stránke, koľko a komu prispieva v rámci sponzoringu, charity, dotácií a schémy 2% z daní	Webstránka	Dokument
Informácie a údaje o športových, kultúrnych či vzdelávacích podujatiach, ktoré podporila	Webstránka	Dokument
Zabezpečenie špecifického nástroja pre nahlasovanie nekalých praktík (online formulár)	Webstránka	Dokument
Zverejnenie informácií o platoch a odmenách jej riaditeľa	Webstránka	Dokument
Zverejnenie výsledkov výberových konaní zamestnancov	Webstránka	Dokument
Zverejnenie životopisu riaditeľa obsahujúci informácie o jeho dosiahnutom vzdelaní, predchádzajúcich pracovných pozíciách a doterajších členstvách v orgánoch obchodných spoločností a neziskových organizáciách	Webstránka	Dokument
Vyhľadávanie a kopírovanie v rámci výročnej správy	Webstránka	Dokument
Zvýšenie kvality zverejňovania a vyhľadávania povinne zverejňovaných zmlúv spoločnosti	Webstránka	Dokument
Zvýšenie kvality zverejňovania a vyhľadávania údajov o faktúrach a objednávkach spoločnosti	Webstránka	Dokument
Zverejnenie organizačnej štruktúry a organizačného poriadku	Webstránka	Dokument
Možnosť zverejnenia výsledkov z rokovaní orgánov (valné zhromaždenie, štatutárny, kontrolný orgán)	Webstránka	Dokument
Definovať špecifický kontakt pre zasielanie info žiadostí	Webstránka	Dokument
Definovať informáciu o služobnom automobile riaditeľa	Webstránka	Dokument
Definovať informáciu o externých poradenských a konzultačných službách	Webstránka	Dokument
Definovať na stránke zverejnené výnosy, náklady, úvery, zisk, majetok	Webstránka	Dokument

INOVÁCIE PODNIKU

Vzhľadom na stagnáciu podniku v oblasti inovácií, je problematika digitalizácie na prvom mieste. Viac ako 10 ročná stagnácia v oblasti hardwaru a softwaru spôsobila zníženie konkurencieschopnosti spoločnosti. Vzhľadom na cieľ je potrebné definovať inovačný rast podniku v každej oblasti.

Inovačná stratégia

Vytvoriť správnu inovačnú stratégiu znamená zaistiť, aby inovácie boli v spoločnosti dlhodobé a účinné. Ide o vytvorenie potrebnej infraštruktúry naprieč organizáciou od cieľov, cez výber inovačných projektov až po motiváciu a rozvoj zamestnancov.

“Začleníme inovačný systém do infraštruktúry vašej organizácie s cieľom nájsť a implementovať inovácie s dlhodobou perspektívou.”

Inovačnú stratégiu chceme vytvoriť a integrovať do všetkých častí spoločnosti a využívať ju pre prevádzku, riadenie a rozvoj inovačnej výkonnosti firmy. Samostatné inovačné aktivity nebudú účinné bez vybudovania firemného inovačného systému. Chceme povzbudiť inovačný proces, byť efektívnejší v hľadaní kvalitných projektov a návratnosti vložených investícií. Chceme využiť osvedčené postupy z praxe:

- **Vyhodnotenie inovačného auditu** - na základe hodnotení súčasnej inovačnej výkonnosti stanovíme priority pre prepracovanie existujúceho alebo vytvorenie nového inovačného systému. Začiatkom roka bude prebiehať inovačný audit hlavne v HW a SW oblasti nasadených aplikáciách a programoch. Zároveň bude jasné do akej miery využívame možnosti nasadených aplikačných riešení.
- **Navrhnutie inovačného plánu** - navrhujeme niekoľko koncepčných variantov inovačného systému spoločnosti a na základe hodnotiaceho modelu odporúčime optimálny postup implementácie. Je potrebné definovať časovú os nasadenia zavedenia a optimalizácie vzhľadom na výkon služieb.
- **Architektúra inovačného procesu** - použijeme osvedčenú metodiku pre finálnu architektúru inovačného systému spoločnosti – ako vo firemnom a obchodnom prostredí inovovať efektívne, rýchlo a spoľahlivo. Toto bude mať za následok Implementačný rast a dopady v rámci procesov.
- **Plánovanie navádzacích činností** - detailný plán rozvoja inovačného systému s dôrazom na plynulý prechod k organizácii a minimalizovanie rizika rezistencie. Implementačný rok 2020 bude vzhľadom na rozsah a náročnosť problematiky, a preto treba sledovať nasadenie a použitie inovačných nástrojov.
- **Aplikačná časť** - počas samotného zavádzania musí byť celý proces monitorovaný. Zároveň o priebehu informujeme zriaďovateľa spoločnosti – jediného vlastníka. Základom úspešného spustenia inovácií je komunikácia a riadenie zmien.
 - Systémy šetrenia nákladov a neustáleho zlepšovania s dôrazom na hmatateľné benefity.
 - Spustenie inovácií v spoločnosti, začať systémovo riadiť.
 - Monitoring a hodnotenie výsledkov inovácií.
 - Potreba nových zdrojov, nových zákazníkov, nových produktov a služieb.

INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÉ TECHNOLOGIE

Cieľom inovácie technológií je zdôrazniť potrebu a možnosti využívania informačno-komunikačných technológií a zariadení v riadiacom procese spoločnosti. V dnešnej, technicky vyspelej dobe už k životu človeka neodmysliteľne patria IKT zariadenia. Majú mu uľahčovať hlavne pracovné povinnosti. Patrí k nim najmä počítač, bez ktorého sa určite v 21. storočí už nezaobídeme. Prináša možnosti, ktoré si mnohí z pracovníkov v minulosti nevedeli ani predstaviť. Používame digitálne fotoaparáty, DVD-čka, USB, GPS navigácie, internet, Google, Youtube a iné výdobytky, ktoré nám majú slúžiť a pomáhať v živote i pracovnom procese. Vieme ich ovládať, používame ich vo väčšej - menšej miere, preto je nevyhnutné zaviesť do riadiaceho procesu to, čo mladá generácia považuje za samozrejmé.

Žiaden dokonalý softvér sám o sebe nezabezpečí, že sa pracovník niečo naučí. Poznatok musí vzniknúť v hlave pracovníka vďaka motivácii a expozícii, hlavne v interakcii s inými spolupracovníkmi.

Výhodami využívania IKT sú možnosť dorozumieť sa so vzdialenými spolupracovníkmi. Slobodný prístup k informáciám – ich získavanie, spracúvanie, využitie pre potreby a účely spoločnosti.

Možnosť opakovane sa k nejakému problému vrátiť a riešiť ho z rôznych pohľadov - vzdelávanie prostredníctvom e-learningu - generačne vymenená pozícia - mladší učia starších a iné. Byť múdry a vzdelaný

je veľmi dôležité. Byť gramotný v oblasti používania IKT technológií je taktiež nevyhnutnosťou. Vytvorenie takýchto podmienok v spoločnosti rozvíja kompetencie, zručnosti a napomáha inovačnému procesu. Technický rozvoj jednoducho nepustí. Dennodenne sa stretávame vo svojej praxi so zvýšenými nárokmi a požiadavkami, ktoré sú kladené na výkon pracovníka. Týkajú sa hlavne používania IKT v riadiacom procese. K týmto zariadeniam, ktoré v sebe zahŕňa IKT patrí hlavne internet, ktorý je neodmysliteľnou súčasťou moderného konkurenčného boja.

Inováciu v rámci práce s IKT zariadeniami je potrebné zapracovávať do procesného riadenia. Treba si však uvedomiť, že majú byť, spolu s internetom, hlavne pomôckou pracovníkov pri vzdelávaní. Spolupracovníci v súčasnosti pociťujú potrebu používať počítače, byť viac interaktívny, aby ho vo vedení akceptovali.

Technológia IKT	Funkčný prvok	Cena / Rok
Domus, Finus	Licencia	9000
Mzdy a personalistiky	Licencia	8000
Audit a potrebné školenia	Certifikát	12000
Registratúra - Program	Licencia	2000
Registratúra - školenia	Certifikát	2000
GPS monitoring - Program	Licencia	5000
GPS Monitorig - školenia	Certifikát	1000
Nákup hardvéru kancelárske PC	Zariadenie	5000
Nákup hardvéru sieť a server	Zariadenie	10000
Webstránka spoločnosti - nové prvky	Programovanie	2000
SPOLU		56000

PRÁVNE ODDELENIE

Právne oddelenie rieši vzniknuté nejasnosti a zároveň dohliada nad zákonnosťou procesov a rozhodnutí v podniku. Najviac problémov v rámci oddelenia spôsobuje nejasné riadenie a chýbajúca infraštruktúra pre riadenie dokumentácie. Chaotické zadávania do niekoľkých programov spôsobuje zbytočnú administratívnu záťaž. Nejasné je vyhľadávanie ako aj následné spracovanie či doplnenie. Riešenie je možné cez kompetenčný diagram, definovanie jednotlivých úloh referátu a nasadenie digitálneho nástroja v oblasti práva bol používaný MS Works, ktorého podpora skončila v roku 2010.

Referát právneho konania rieši niekoľko historických sporov (20 163 záznamov), taktiež podnik eviduje nevymožiteľné pohľadávky ktoré treba ekonomicky spracovať a vyradiť z evidencie. Najväčším nákladom sú sociálne bývanie a klienti ktorí majú sociálne nároky, a tým zvyšujú evidenciu aj agendu právneho oddelenia.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Zmena delenia kompetencií v rámci organizačnej štruktúry a nové prerozdelenie úloh	Organizačná štruktúra	Org. poriadok
Zavedenie registratúrneho poriadku v rámci celého oddelenia a modernizácia procesov spracovania záznamov	Smernica registratúry	Záznam
Digitalizácia záznamov a výmena programového vybavenia MS Works za registratúru	IKT inovácie a Licencie	Záznam dokumentácia
Obnova IKT zariadenia a školenie v rámci spracovania spisov, ich vedenie a spracovanie	Smernica	Záznam dokumentácia
Zavedenie pravidelnej kontroly efektivity výkonov a štatistik jednotlivcov prípadov	Interná smernica	Záznam - Štatistika
Zavedenie systému manažérstva kvality v rámci úseku a spracovania ukazovateľov merania výkonnosti oddelenia	Smernica SMK - QMS	QMS Dokumentácia

EKONOMICKÝ ÚSEK

Vzhľadom na zvýšenie efektivity výkonu ekonomického oddelenia je potrebné nastaviť nové vedenie ekonomickej agendy, ako aj spôsob vedenia účtovníctva. Zanedbaná inovácia v tomto smere spôsobuje nedostatky a zvýšenú chybovosť (papierové výpisy z banky a pod.). Je nutná obmena a nastavenie nových procesov aj v rámci účtov, a to zavedením účtovných stredísk a tiež ŠPP prvkov, čo znamená špecifický prvok prevádzky. To zabezpečí priamu kontrolu hospodárenia jednotlivých oddelení a ich ekonomický výkon. Zároveň je potrebné prepracovanie účtovania a evidencie výšky platieb pre správcovské byty. Zavedením a používaním modulu FINUS naviazaného na modul DOMUS sa dosiahne potrebná synergia. Požadovaná digitalizácia registratúry a písomností v rámci služieb podniku zabezpečí kvalitnú históriu písomnosti, a zároveň bude priradená jednotlivým subjektom v internom systéme spoločnosti.

Zavedením a používaním systému FINUS (ktorého licenciu máme, len sa nepoužíva) sa dosiahne aj zvýšená kvalita zúčtovacích služieb a spracovanie rozpočtov. Zároveň sa uľahčí aj spracovanie faktúr. V tejto oblasti sa bude spoločnosť počas roka snažiť prejsť na elektronickú verziu faktúr a teda znížiť riziko chybovosti.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Zavedenie registratúry do procesov ekonomiky a spracovania v plnom rozsahu	Licencia programu	Zoznam zamestnancov, Kompetencie
Zavedenie modulu FINUS pre zúčtovanie nákladov a dodržanie rozpočtových aktivít	Licencia programu	Zoznam zamestnancov, Kompetencie
Zavedenie ekonomických nákladových stredísk s definovaním ŠPP prvkov v rámci účtovania	Smernica	Záznam dokumentácia
Digitalizácia vstupných dokumentov (výpisy z banky, elektronické faktúry) za účelom zníženia chybovosti	Smernica	Záznam dokumentácia
Zníženie personálneho zaťaženia vzhľadom na množstvo administratívnej práce, a to formou digitalizácie procesov	Stratégia rozvoja	Stratégia ekonomického úseku
Zavedenie a obnova systému manažérstva kvality za účelom zvýšenia kvality poskytovaných služieb	Smernica	Záznam dokumentácia

Skladové hospodárstvo

V rámci ekonomického úseku zaradiť skladové hospodárstvo z technického úseku pod ekonomický. Zároveň sa týmto opatrením zníži chybovosť v rámci prepojenia systémov a účtovania a zvýši sa efektivita kontroly.

Zavedením komplexného systému skladových pohybov viazaných na evidenciu skladových a materiálových kariet. Skladové pohyby sú tesne napojené na objednávkový a fakturačný modul.

Elektronizácia skladových kariet poskytuje širokú škálu nástrojov pre vytváranie, zaraďovanie a vyhľadávanie/výber jednotlivých záznamov. Digitalizácia skladových kariet umožňuje čiarové kódy / EAN (automatické pridelenie, viac kódov na jednej skladovej karte atď.). Aplikácia poskytuje rôzne nástroje, ktoré uľahčujú evidenciu skladu. Prezeranie pohybov skladových kariet je jedným z najdôležitejších analytických nástrojov skladového hospodárstva. Nástroje, ktoré poskytuje aplikácia už vo svojej základnej licencii, výrazne uľahčia prácu a poskytnú dôležité informácie.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Zmena v organizačnej štruktúre, a to presun skladového hospodárstva pod ekonomické oddelenie	Organizačná štruktúra	Org. poriadok
Digitalizácia skladového hospodárstva	Licencia programu	Záznam
Zavedenie technickej elektronizácie v rámci skladov (čítačka EAN) a tiež elektronizácia výdajky	Smernica MTZ	Záznamová dokumentácia
Obnova IKT zariadenia a školenie v rámci spracovania spisov, ich vedenie a spracovanie	Smernica	Záznam dokumentácia

ÚSEK PREVÁDZKY

V zodpovednosti každého manažmentu pri výkone správy objektov je definovať svoju stratégiu v súlade s hlavnými cieľmi. Zabezpečiť pohotovosť objektu, plniť požadovanú funkciu pri optimálnych nákladoch. Brať do úvahy bezpečnostné a akékoľvek ďalšie záväzné požiadavky súvisiace s objektom. Vnímať vplyv prostredia a zachovávať životnosť objektu. Správa a údržba je kombinácia všetkých technických, administratívnych a riadiacich činností počas životného cyklu objektu s cieľom udržať, alebo obnoviť jeho stav, v ktorom môže vykonávať požadovanú funkciu. Pri riadení údržby sú dôležitou súčasťou jej plány, ide o štruktúrovanú dokumentovanú zostavu úloh, ktorá zahŕňa činnosti, postupy, zdroje a časový rozvrh potrebný na vykonávanie údržby. A preto informatizácia údržby musí prepojiť všetky technické, administratívne a manažérske činnosti prevádzky. K dosiahnutiu takto nastavených procesov môžeme vychádzať z normy STN EN 15221. Jej základným princípom je harmonizácia požiadaviek na služby a následná normalizácia – vytvorenie jednotných európskych noriem. To platí aj pre oblasť facility managementu, ktorý sa považuje za jednu z najdôležitejších služieb s významným prínosom pre výkonnosť podnikov v rámci európskeho trhu.

Hlavná činnosť je definovaná cieľom, pre ktorý organizácia vznikla, podporné sú v podstate všetky ostatné činnosti v danom objekte. Náklady spojené s realizáciou podporných činností k celkovému súčtu nákladov predstavujú nezanedbateľnú sumu. Kvalitné riadenie podporných činností umožňuje ich efektívna a hospodárna správa s využitím správneho monitoringu procesov. Pracovníci - sledovanie a analýza potrieb pracovníkov, ktorí vykonávajú hlavnú činnosť. Definovať schopnosti a možnosti pracovníkov. Procesy - hlavné pracovné činnosti a prepojenie, ich optimálna podpora. Pracoviská - sledovanie a analýza potrieb pracovísk, optimálne dispozície a väzby, technické zázemie. Základom pre všetky služby (procesy) sú potreby (existujúce, nové, zmenené) organizácie, ktoré zahŕňajú potreby a očakávania klienta, zákazníkov a konečných používateľov. Potreby a očakávania musia byť pretransformované do zodpovedajúcich dopytov a potom do požiadaviek, ktoré sú špecifikované v jednotlivých úrovniach služieb objektu.

Vnútorne služby budov

Podklady pre vypracovanie úrovne služieb sú požiadavky vyplývajúce z klasifikovaných produktov alebo novej individuálnej a špecifickej služby (produkt). Hlavnými prvkami špecifikácie sú:

- rozsah, objem a množstvá,
- použiteľné normy a špecifické potrebné postupy,
- načasovanie, časový rámec alebo trvanie, interval, míľnik, čas či frekvencia,
- požadovaný personál a jeho kompetencie,
- požiadavky na správu (reporting),
- postupy, ktoré sa musia dodržiavať.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Definovanie kvality poskytovania služieb SLA (Service level agreements)	Smernica	Smernica FM
Definovanie kľúčových výkonnostných indikátorov KPI (Key performance indicators)	Smernica	Záznam
Zavedenie nástroja na sledovanie a spracovanie služieb (rozsah, objem a množstvá)	Smernica	Záznamová dokumentácia
Zavedenie a použitie normy pre špecifické postupy (HELPDESK)	Licencia programu	Záznamová dokumentácia
Zavedenie časovania a teda intervaly na plnenie úkonov	Smernica	Záznamová dokumentácia
Definovať požadované personálne kapacity a kompetencie pre jednotlivé úkony	Smernica	Záznamová dokumentácia
Definovať interné postupy, ktoré sa musia dodržiavať pri výkone technickej správy	Smernica	Záznamová dokumentácia
Meranie výkonnosti poskytovaných služieb	Smernica /Nariadenie	Záznamová dokumentácia
Informatizácia plánovania a riadenia údržby	Projektový dokument	Záznamová dokumentácia
Technická pasportizácia objektov	Technická dokumentácia	Záznamová dokumentácia

ENERGETICKÉ ODDELENIE INVENTARIZÁCIA

Kompletne zabezpečiť energetický manažment. Pre nás ako distribútorov tepla, je veľmi dôležité sledovanie efektívnosti výroby tepla a hospodárnosť pri jeho distribúcii koncovým zákazníkom. Z tohto dôvodu potrebujeme implementovať silný nástroj na podporu vyhodnocovania a analýz v oblasti distribúcie i spotrieb energií u koncových zákazníkov. Je potrebné zabezpečiť evidovanie klimatických podmienok (vonkajšie teploty a dennostupne). Automaticky generovať rôzne bilančné výstupy - od nákupu palív a ďalších pomocných médií, cez výrobu tepla a teplej vody a distribúciu ku koncovým zákazníkom až na odberné miesta.

Zabezpečiť automatickú analýzu viacpalivových zdrojov tepla (plyn-uhlie-biomasa-tepelné čerpadlo - kogeneračná jednotka - OST a podobne) - takéto analýzy bývajú väčšinou pri klasickom vyhodnocovaní veľmi zdĺhavé. Prednastavené algoritmy umožňujú v programoch zvládnuť analýzy plne automaticky. Automatické vyhodnotenie normatífov. Automatický výpočet skutočnej účinnosti tepelných zariadení. Automatický výpočet normatívnej účinnosti tepelných zariadení a porovnanie so skutočnou účinnosťou. Automatický výpočet dodatkového zisku. Automatický výpočet skutočnej variabilnej zložky ceny tepla. Generovať podklady pre výpočet ceny tepla. Vyhodnocovať energetickú efektívnosť prevádzky, investícií a podobne metódou Monitoring & Targeting. Analyzovať hospodárenie s energiami prostredníctvom parametrických reportov a grafov. Definovať vlastné analytické výstupy.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Zabezpečiť komplexnú technickú dokumentáciu v rámci energetického oddelenia	Technická dokumentácia	Smernica
Nataviť programovú štruktúru a využitie aplikácií na riadenie energetiky	Programová licencia	Školenia a certifikáty

TECHNICKÁ SPRÁVA OBEJEKTOV

Nasadením kvalitných systémov, ktoré budú vzájomne prepojené sa dosiahne kvalitná evidencia. Základom riešenia je efektívne a rýchle vyhľadávanie informácií o spravovanom majetku v databáze alebo priamo v mapách a výkresoch. Pomocou aplikačného programu nájdeme všetky relevantné informácie o danom objekte alebo zariadení zo všetkých modulov. Jednotlivé prvky modulov môžu byť prepojené na záznamy v databáze rovnako ako v systémoch GIS. Objekty majú spravidla v grafickej forme pôdorysy podlaží, prípadne schémy technológií. Všetky potrebné časti výkresu (areály, objekty, parkoviská, miestnosti, zariadenia) sú automaticky prepojené s databázou a passportom týchto entít. Vždy a v každom momente budete okamžite informovaní o stave vašich spravovaných objektoch, ploch a zariadení. Správa zmluvných vzťahov, automatické generovanie zmlúv, sledovanie celého životného cyklu zmluvných, vzťahov až po možnosť generovania zálohových predpisov, splátkových kalendárov, faktúr a vyúčtovaní za prenajaté/spravované priestory, služby, energie. Energetický manažment, ktorý zabezpečí kvalitné sledovanie spotrieb energií, ich rozpočítavanie a vyhodnocovanie. Napomáha hľadať možnosti úspor a ich následne vyčíslenie v technických aj ekonomických jednotkách. Prehľad o plánovaných činnostiach, prehliadkach, revíziách, atď. Riadenie plánovaných činností, prehliadok, revízií, ciachovaní meradiel, školení, atď. Prehľadným reportom ste vždy informovaní o stave plnenia alebo neplnenia plánovaných úloh. Možnosť jednoduchého zadávania požiadaviek na údržbu cez internetové rozhranie (neplánovaná údržba) priamo v prostredí internetového prehliadača Vám a Vaším klientom umožňuje rýchle a prehľadné zadávanie požiadaviek na údržbu, schvaľovanie požiadaviek, sledovanie rozpracovanosti jednotlivých požiadaviek, ich nákladov a následnú fakturáciu. Vďaka efektívnym vyhodnoteniam ste vždy detailne informovaní o aktuálnej rozpracovanosti požiadaviek a reakčnej doby správcu.

Úloha	Nástroje	Dokumentácia
Nasadenie programu pre sledovanie technickej správy objektov	Programová licencia	Školenia a certifikáty

HELPDESKOVÉ RIEŠENIA

Nasadením webového helpdeskového riešenia je možné riešiť automatizovaný zber, riešenie a monitoring veľkého množstva požiadaviek z rôznych oblastí:

1. Požiadavky na servisné činnosti a údržbu.
2. Žiadankové systémy.
3. Hotline systémy.

Samozrejmosťou je definované workflow a schvaľovacie procesy požiadaviek. Riešenie je primárne určené na rýchlu a efektívnu podporu svojich zákazníkov a pracovníkov. Helpdesk Vaším pracovníkom a klientom poskytne jednoduchý a silný nástroj na zadávanie svojich požiadaviek na údržbu alebo akúkoľvek servisnú činnosť prostredníctvom webovej aplikácie dostupnej cez internetový prehliadač. Zadávatelia požiadaviek ocenia jednoduchý a prehľadný spôsob sledovania procesu riešenia ich požiadaviek, vždy v každom momente získajú informáciu o stave riešených úloh a majú možnosť v akomkoľvek momente komentovať danú požiadavku. Operátori a riešitelia požiadaviek ocenia jednoduchý prehľad požiadaviek určených na riešenie. Už nikdy nezabudnú vyriešiť požiadavku vďaka automatizovanému sledovaniu termínov podľa SLA (Service Level Agreement - dohoda o úrovni poskytovaných služieb) zmlúv. Ku každej požiadavke je možné sledovať detailne všetky náklady spojené s riešením požiadavky (materiál prepojený na sklady).

Žiadankové systémy

Jednoduchý zber a elektronické schvaľovanie žiadaniek na materiál alebo služby vnútri spoločnosti sa výrazne zjednoduší nasadením systému Helpdesk. Už nikdy nebudete musieť zbierať papierové žiadanky a čakať na podpis zodpovedných osôb. Každý užívateľ má vždy v každom momente dostupné detailné informácie o stave svojich žiadostí.

Hotline systémy

Telefonujú Vám alebo posielajú e-mailom svoje problémy na technické (napríklad IT) oddelenie pracovníci spoločnosti a už strácate prehľad o jednotlivých požiadavkách? Presmerovaním všetkých požiadaviek na Hotline spoločnosti do webového informačného systému Helpdesk sa celý proces riešenia požiadaviek zjednoduší a sprehladní.

The screenshot shows the 'Nová požiadavka' (New Request) form in a web application. The form is organized into several sections:

- ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE** (Basic Information): Includes fields for 'Názov' (Name), 'Popis' (Description), and 'Stav' (Status). There is also a 'Zoznam' (List) button and a 'Prechod' (Transition) button.
- UMIESTNENIE** (Location): Includes fields for 'Objekt' (Object), 'Vchod' (Entry), and 'Lokalita' (Location).
- PRIRADENIA** (Assignments): Includes fields for 'Číslo objednávky' (Order Number) and 'Požadovaný termín' (Requested Term).
- DOPLŇUJÚCE INFORMÁCIE** (Additional Information): Includes fields for 'Oznamovateľ' (Reporter) and 'Oznamovateľ (email)' (Reporter (email)).

On the right side, there is a sidebar with the title 'SÚBORY' (Files). It contains a section 'PRIPOJENÉ SÚBORY' (Attached Files) with a checkbox 'Označiť všetky pripájané súbory ako prívätne' (Mark all attached files as private). Below this is a section 'NAHRAŤ SÚBORY' (Upload Files) with a large dashed box containing the text: 'PRESUŇTE SEM SÚBORY MYŠOU alebo Vyberte súbory z PC' (Drag files here with the mouse or Select files from PC). A note below says '*PRIPOJIŤ JE MOŽNÉ LEN SÚBOR DO VEĽKOSTI 2 MB.' (Only files up to 2 MB can be attached).

INOVÁCIA V SPOLOČNOSTI

Aplikáciou revitalizačnej stratégie sa dosiahne obnovenie upadajúcej výkonnosti podnikového portfólia. Revitalizačná stratégia sa používa najmä na zvrátenie negatívnych trendov, alebo prekonanie krízy, či problémovej situácie. Je vhodná ako krátkodobé a pohotovité riešenie, keď nejestvuje žiadne lepšie východisko. Rozhodovacie procesy sú zamerané na obnovu stratových podnikaní a ich navrátenie do ziskovej pozície. Sústreďuje sa na tie podnikateľské jednotky, ktoré sú najviac zodpovedné za pokles výkonov. V prvom rade sa znižujú výrobné náklady, znižuje sa rozsah výroby a zvyšuje sa efektívnosť. Vysoko platení pracovníci sú nahradzovaní nízko platenými, namiesto kúpy výrobného zariadenia sa volí jeho lízing a pod.



6. ZÁVER

Jasne definovaný cieľ kam sa máme uberať definuje aj aktuálna trhová politika. Zvýšená ekonomická náročnosť v energetike ako aj v daňovej politike má za následok že ceny na bytové jednotky budú rásť v priemere od 7 – 15% tento ukazovateľ jasne definuje že bude potrebné upraviť cenu správy na jednotku výkonu (m2). Cieľom podniku je byť stabilný, odborný a ekonomicky výhodný partner pre výkon správy.

- Stabilizácia (správne riadenie podniku)
- Odbornosť (moderné metódy riadenia)
- Hospodárny (eSpráva)

Aby sme predišli zvyšovaniu poplatkov pre výkon je potrebná optimalizácia procesov to sa dá dosiahnuť len implementáciou správnych nástrojov pre výkon správy. Politika spoločnosti sa ubera digitalizáciám nástrojov to znamená že využitím služieb nebudú navýšené správcovské poplatky čo bude mať za následok zvýšenie ekonomickej hospodárnosti a posilnenie na trhu. Tento dokument je spracovaný ako stratégia rozvoja podniku 2020 -2023 vzhľadom na požiadavku IX zasadnutia Mestského zastupiteľstva v Košiciach 19.09.2019. Cieľom stratégie je spraviť zo spoločnosti BPMK kvalitnú a rešpektovanú spoločnosť. Ako hlavný manažér spoločnosti viem, že si to bude vyžadovať čas a prostriedky (finančné aj ľudské). Viem a vidím, čo bolo zanedbané a zavedením definovaných opatrení sa spoločnosť ozdraví a bude mať potenciál rastu