

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

**FAKULTA STROJNÍ**

Studijní program: N2301 Strojní inženýrství

Studijní obor: 2301T007 Průmyslové inženýrství a management

## **Diplomová práce**

Autor: **Bc. Nataliya Karpova**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.**

Akademický rok 2013/2014



## **Prohlášení o autorství**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

V Plzni dne:.....

.....

podpis autora

## ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>AUTOR</b>	<b>Příjmení</b> Karpova	<b>Jméno</b> Nataliya
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	2301T007 „Průmyslové inženýrství a management“	
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	<b>Příjmení (včetně titulů)</b> Doc. Ing. Milan Ph.D.	<b>Jméno</b> Edl
<b>PRACOVÍŠTĚ</b>	ZČU - FST - KPV	
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Návrh klíčových výkonnostních ukazatelů facility managementu	

<b>FAKULTA</b>	strojní	<b>KATEDRA</b>	KPV	<b>ROK ODEVZD.</b>	2014
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

### POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	<b>62</b>	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	<b>50</b>	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	<b>0</b>
---------------	-----------	---------------------	-----------	----------------------	----------

<b>STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</b>	Cílem této práce je prozkoumat a navrhnout metodiku KPI, její použití v prostředí univerzity a zároveň zmapovat klíčové ukazatele výkonnosti vybraných oblastech.
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Facility management; KPI ( Key Performance Indicators); GTFacility.

### SUMMARY OF DIPLOMA SHEET

<b>AUTHOR</b>	<b>Surname</b> Karpova	<b>Name</b> Nataliya
<b>FIELD OF STUDY</b>	2301T007 “Industrial Engineering and Management“	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Surname (Inclusive of Degrees)</b> Doc. Ing. Milan Ph.D.	<b>Name</b> Edl
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST - KPV	
<b>TYPE OF WORK</b>	<b>DIPLOMA</b>	
<b>TITLE OF THE WORK</b>	Proposal key performance indicators Facility Management	

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	Industrial Engineering and Management	<b>SUBMITTED IN</b>	2014
----------------	------------------------	-------------------	---------------------------------------	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	<b>62</b>	<b>TEXT PART</b>	<b>50</b>	<b>GRAPHICAL PART</b>	
----------------	-----------	------------------	-----------	-----------------------	--

<b>BRIEF DESCRIPTION</b>	The objective of this work is to investigate and propose a methodology of KPI, its use in the university and also to map out the key performance indicators in selected areas.
--------------------------	--

<b>KEY WORDS</b>	Facility management; KPI (Key Performance Indicators); GTFacility
------------------	---

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Doc. Ing. Milanu Edlovi Ph.D. a konzultantu Ing. Peteru Poórovi, PhD. za obětavou práci a čas, který mi byl z jejich strany věnován.

Bc. Karpova Nataliya

## **Seznam zkratk a symbolů**

FM	Facility management
FT	Facility technical
GIS	Geographic Information Systems
KPI	Key Performance Indicators
ICT	Information and Communication Technologies
TIFM	Total Infrastructure FM

## Obsah

Seznam tabulek .....	10
Seznam obrázků .....	11
ÚVOD .....	12
1 Teoretická východiska problematiky FM.....	13
1.1. Vymezení pojmu facility management.....	13
1.2 Prostředí pro využití facility managementu .....	17
1.3 Podstata a cíle facility managementu .....	20
1.4 Účastníci procesů facility managementu a jejich role .....	21
1.5 Historie FM .....	22
1.6 Současný stav FM .....	23
1.7 Facility manažer .....	25
2. Key Performance Indicators .....	29
2.1 Definice klíčových ukazatelů výkonnosti .....	29
2.2 Stav problematiky v oblasti klíčových ukazatelů výkonnosti .....	31
2.2.1 Zaměření na správné oblasti.....	32
2.2.2 Zaměření na správná KPIs .....	32
2.2.3 Zaměření na formulaci KPIs .....	32
2.3 Parametry a použití klíčových ukazatelů výkonnosti.....	34
2.3.1 Příklady používání KPI .....	35
2.3.2 Finanční a nefinanční KPI.....	36
3 Nasazení KPI ve Facility managementu .....	38
3.1 CAFM .....	38
3.2 Nasazení KPI v „3P“ .....	40
3.2.1 KPIs pro zvyšování výkonnosti pracovníků.....	41
3.2.2 KPIs pro zvyšování výkonnosti procesů .....	42
3.2.3 KPIs pro zvyšování výkonnosti prostorů .....	44
3.3.1 Modul Úklid .....	44
3.3.2 Modul Technologie .....	46
3.3.3 Modul Údržba .....	48
3.3.4 Modul Zeleň.....	49
3.3.5 Modul IT/Telekomunikace.....	50
3.3.6 Modul Autopark .....	51
3.3.7 Modul Prostorový Management .....	52



3.3.8 Modul Evidence Smluv .....	54
3.4 Hodnocení kvality právě pomocí KPI.....	56
3.5 Současná praxe a využití SL a KPI .....	56
3.6 Popis přínosů.....	57
Závěr .....	58
Literatura .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1-1 – Základní pojmy FM [1].....	15
Tabulka 1-2 - Certifikační zkoušky facility manažerů podle asociace IFMA [I7].....	28
Tabulka 2-1 – KPI oblasti „zkušenosti studentu“ na University of Essex. [I7].....	34
Tabulka 3-1 – měření KPI [autor].....	45
Tabulka 3-2 – měření KPI [autor].....	46
Tabulka 3-3 – měření KPI [autor].....	47
Tabulka 3-4 – měření KPI [autor].....	48
Tabulka 3-5 – měření KPI [autor].....	49
Tabulka 3-6 - měření KPI [autor].....	51
Tabulka 3-7 – měření KPI [autor].....	52
Tabulka 3-8 – měření KPI [autor].....	53
Tabulka 3-9 – měření KPI [autor].....	55



## ÚVOD

Facility management [1] s příchodem do Evropy, která byla rozdělena na velké množství samostatných suverénních států, se začalo v každé zemi přistupovat k facility managementu různě.

Náklady na správu, údržbu a provoz rezidenčních i komerčních nemovitostí neustále rostou. Jejich výši přitom vedle rostoucích cen energií ovlivňují i takové okolnosti, jako je způsob využití prostor, optimální funkčnost všech technologií či zajištění kvalitních služeb v objektu. Nemůžeme se tedy v současné době divit, že se ze správy nemovitosti v materiálním slova smyslu postupně vyvinula samostatná disciplína. Vznikl speciální profesní obor - facility management.

V České republice je tento obor známý spíše pod pojmem správa a údržba nemovitosti. Facility management však představuje mnohem víc než pouhou správu. V teoretické rovině mluvíme o zajištění dokonalého souladu prostředí, procesů a lidí. To znamená, že fungující facility management se na řízení organizace podílí právě optimalizací všech činností a procesů, které zajišťují a podporují její podnikatelskou činnost. Právě tento obor je nástrojem, jehož hlavním cílem je zabezpečení veškerých služeb týkajících se nemovitostí a problémů s nimi souvisejících včetně snižování nákladů společnosti, která nemovitosti vlastní či spravuje, a zvyšování kvality poskytovaných služeb. Jedná se o typický příklad moderní servisní činnosti.

Cílem této práce je prozkoumat a navrhnout metodiku KPI, její použití v prostředí univerzity a zároveň zmapovat klíčové ukazatele výkonnosti vybraných oblastech.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, která je obsažena v kapitole první a ve druhé a část praktickou, které se budu věnovat ve třetí kapitole.

První kapitola teoretické části definují základní pojmy a cíle facility managementu - jeho hlavní úlohy. Současně popisuje historii a současnost facility managementu jak ve světě, tak i v České republice. Obsahem je také vymezení významu uplatnění facility managementu ve společnosti včetně forem zajištění kompletní dodávky služeb facility managementu.

Kapitola druhá obsahuje teoretickou část diplomové práce. V této části je stručně popsány základní pojmy klíčových ukazatelů výkonnosti.

V praktické části nejprve představím vybraný speciální software pro podporu FM - GTFacility. GTFacility použije kolem 20 modulu. Mým návrhem je nastavení KPI pro modulů, které používá univerzita.

## 1 Teoretická východiska problematiky FM

Rozvoj tržního hospodářství přináší do všech jeho odvětví tvrdý konkurenční boj. Jedná se ve své primární činnosti o to, maximálně využívat veškeré své zdroje - intelektuální a lidský kapitál, strukturální kapitál jako finanční a materiálový spolu s kapitálem zákazníka příslušnými metodami kvantifikace.

Dvacáté století bylo charakteristické mimo jiné svým spoléháním se na možnosti vědy. Přestože tento přístup má svůj vrchol již za sebou, stále ještě do značné míry přetrvává. Řekne-li se o něčem, že je to věda, nebo že je něco vědecké, dostává to v očích většiny lidí punc důvěryhodnosti, solidnosti a spolehlivosti. [1] V této souvislosti si zcela samozřejmě položíme otázku, je-li vědou i facility management. Průměrný manažer nebo ekonom má často tendenci bezmyšlenkovitě odpovídat na tuto otázku kladně. Nejde mu při tom o nic jiného, než o obranu alternativního managementu před nařčením z absurdnosti či iracionality (čili nevědeckosti). Standardní manažer, který považuje teorii řízení včetně analýzy systému podnikového řízení za metodologickou reflexi, za cosi nesmyslného a mylného, bude z týchž důvodů odpovídat na otázku o vědeckosti facility managementu záporně. Jak jeden, tak druhý mají své letité předchůdce, a to dokonce mezi samotnými charismatickými manažerskými osobnostmi (leadership). Je známo, že nejvýznamnější facility manažeři, včetně amerických představitelů **IFMA**, se v odpovědi na otázku po vědeckosti facility managementu do jisté míry různili. Důvody jejich postoje však byly ve všech případech zcela odlišné, bohužel více méně pocházející od definicí jednotlivých národních asociací FM. Ty mají totiž podstatně odlišnou obsahovou náplň z hlediska teorie řízení a spíše trpí realitou z negativních signálů, tzn. že dobré a cenné je pouze to, co si zaslouhuje přívlastek vědecký. Podívejme se na tento problém podrobněji, abychom po zkušenostech v zahraničí získali i z poměrně krátkodobého působení v ČR a zejména z harmonizace norem v rámci EU s cílem odstranění překážek a nejasností mezi formami poskytovaných služeb FM firmami v různých zemích EU, jasnou představu. Zjistilo se totiž, že tou něj větší bariér při definování těchto služeb a celkově i definice FM je rozdílnost v terminologii.

V první kapitole práce jsme se soustředili na vymezení teoretických pojmů souvisejících s oborem facility managementu. Především se jedná o definování základních terminů facility managementu, vymezení jeho podstaty, cílů a dalších souvisejících témat.

### 1.1. Vymezení pojmu facility management

V různých odborných publikacích [1] po celém světě se vyskytují rozsáhlé definice facility managementu, které jsou si však významně podobné. Až po synergii nabízených definic získáváme přesnější představu o tomto oboru. Příkladem může být definice britské asociace **BIFM** (British International Facility Management): „Facility management je integrace multidisciplinárních aktivit ve stavebním prostředí a management jejich vlivu na lidi a pracoviště“. Naopak v Německu je facility management dle asociace **GEFMA** (German Facility Management Association)

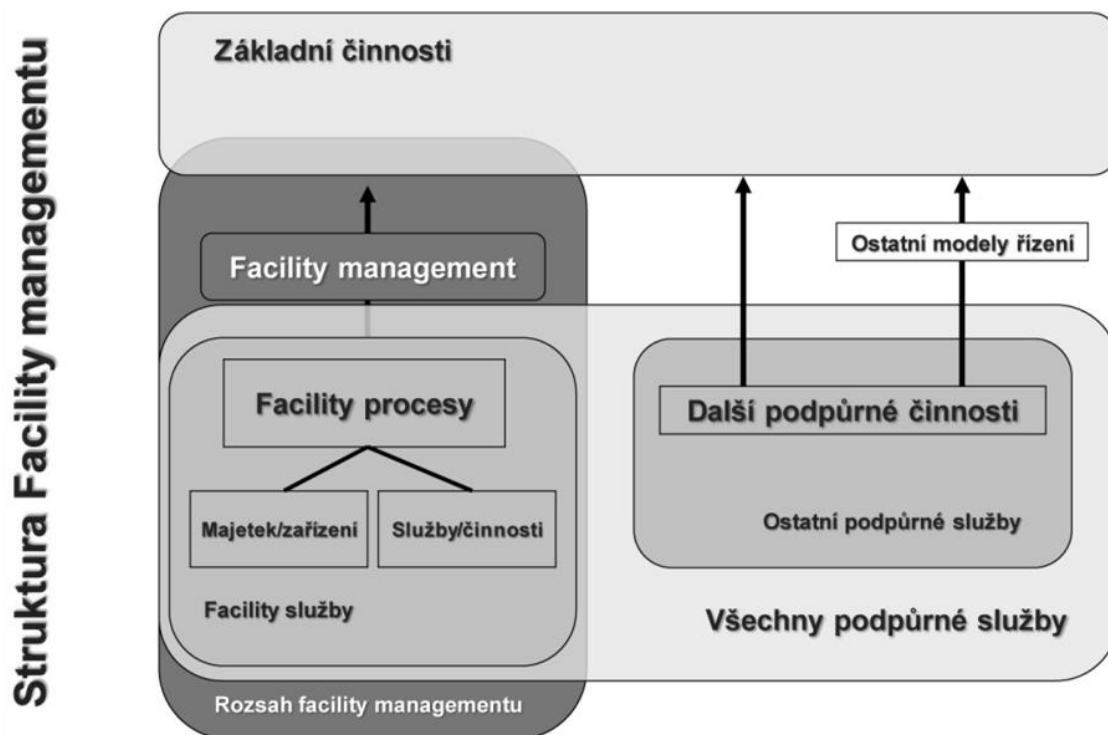
definován následovně: „Analýza optimalizace všech z hlediska nákladů relevantních procesů týkajících se budovy, jiného stavebního objektu nebo výkonů podniku, které nepatří k hlavní činnosti podniku.“

**Facility management (FM) [9] je multioborovou disciplínou integrovaného řízení podpůrných služeb každé organizace a jeho zvládnutí je ve stále intenzivnějším konkurenčním prostředí nutnou podmínkou růstu úspěšné firmy či instituce.**

Efektivní Facility management bude:

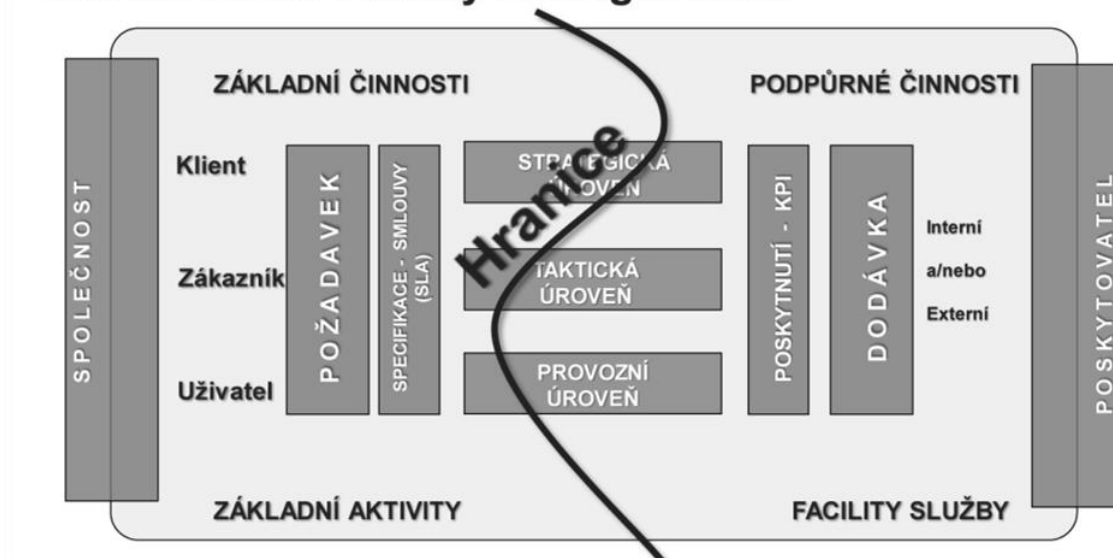
- Podporovat integraci procesů různých služeb
- Zjednodušovat vazby mezi strategickou, taktickou a provozní úrovní
- Zajišťovat stálou komunikaci (zdola nahoru a naopak v rámci organizace)
- Rozvíjet a kultivovat vztahy a partnerství mezi klienty/koncovými uživateli a dodavateli/poskytovateli služeb.

Podporovat propojení [I4] mezi historickými skutečnostmi, stávajícím stavem a budoucími požadavky.



Obr. 1-1 - Rozsah Facility management [I4]

## Základní model Facility managementu



Obr. 1-2 - Model Facility managementu - Model představuje FM, který poskytuje integrovaný pracovní rámec [14]

Pro další osvětlení oboru facility management je třeba uvést definice několika základních pojmů, se kterými se budeme neustále setkávat:

Česky	Anglicky	Popis
Klient	Client	organizace, která si zajišťuje facility služby (pro podporu základních činností)
Odběratel	Customer	ten, kdo přímo objednává facility služby (nejčastěji poskytovatel facility managementu)
Poskytovatel FM služeb	FM service provider	organizace, která poskytuje klientovi komplexní soubor facility služeb
Poskytovatel služeb	Service provider	organizace, která je zodpovědná za dodávku jedné nebo více facility služeb
FM dodavatel	FM contractor	organizace, která je smluvně zavázána zajistit facility služby a je zodpovědná za vykonání předmětu dodávky
Dodavatel	Supplier	přímý poskytovatel FM služeb nebo produktů
Koncový uživatel	End user	osoba, která přijímá FM služby
Majetek/zařízení	Facility	soubor majetku/zařízení, který podporuje organizaci
Facility služby	Facility services	podpůrné zajišťování základních činností společnosti (interním nebo externím poskytovatelem)

Integrované facility služby	Integrated facilities services	Skupina navzájem provázaných FM služeb
FM smlouva	FM agreement	smlouva mezi klientem a dodavatelem služeb (interním nebo externím) stanovující termíny a podmínky poskytování facility služeb
Smlouva o úrovni služeb (SLA)	Service Level Agreement (SLA)	smlouva mezi klientem (nebo odběratelem) a poskytovatelem služeb o provedení, měření a podmínkách dodávky služeb
Klíčový výkonostní ukazatel (KPI)	Key Performance Indicator (KPI)	měřítka vyjadřující hlavní ukazatele výkonu a kvality dodávky facility služeb

**Tabulka 1-1 – Základní pojmy FM [1]**

V České republice byly ještě před dvěma lety definice facility managementu jako poměrně mladého oboru různorodé. Evropská norma ČSN EN 15 221 „Facility management“, která vstoupila v platnost v květnu roku 2007, upřesnila definici facility managementu, jejímž cílem bylo sjednotit chápání tohoto oboru ve všech zemích evropské unie. Organizace **IFMA** je toho názoru, že optimalizace facility management vyžadovala úplné a jasné pochopení závislostí organizačních a podpůrných procesů. Za účelem stanovení společného jazyka se tato norma zaměřuje na popis základních funkcí facility managementu a stanovuje relevantní termíny, které jsou potřebné pro pochopení kontextu. Hlavním důvodem vytvoření jasné definice a přesného popisu této oblasti byla skutečnost, že evropský trh facility managementu se pohyboval ve výši odhadovaného objemu několika miliard Euro.[11] Přesná definice, jak ji interpretuje předemtná norma, zní:

**„Facility management [12] představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.“**

Dle Ing. Ondřeje Štrupa, který je považován za duchovního otce facility managementu v České republice, představuje [12] tento obor integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její podnikatelské činnosti. Dotýká se každého uživatele budovy, optimalizuje zázemí pracovišť a prostředí ve všech prostorách objektů, sjednocuje plánování a řízení správy majetku a všech ostatních služeb.



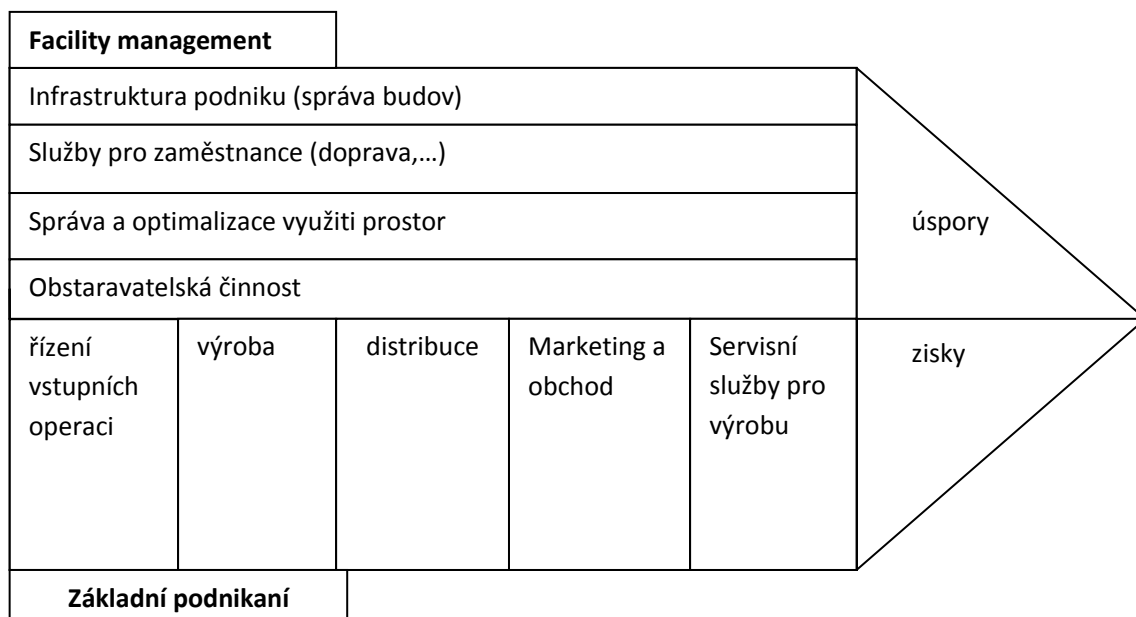
## 1.2 Prostředí pro využití facility managementu

Facility management definuje dvě skupiny požadavků, které představují prostor a infrastrukturu (prostředí a činnosti), lidi a organizace. Tato profese byla v ČR značně podceňovanou oblastí. Vedení společností již doceňují vyčíslitelné přínosy z optimálně vyladěného prostředí, které vytváří facility management, a proto vyčlenění služeb závisí výhradně na klientovi. Proto musí poskytovatel těchto služeb operovat s jasnými atributy jako jsou provozní náklady na osobu, průměrné plošné výměry na pracovníka, minimalizace provozních nákladů ve všech oblastech, snižování počtu pracovních pozic na jednotlivé činnosti apod. Výhodou současného stavu je zpracování nových FM norem, které řeší termíny a definice v oblasti FM a návod na vypracování smluv o pracích FM. Tím FM může napomoci k zavedení pořádku do celkového provozu - společností. Napomůže boji proti „drobné“ šedé ekonomice, která je černou mýrou po vstupu do EU. Obchodně provozní segmenty, které si vyžadují definovat podpůrné procesy, je možné členit na:

- výrobní podniky,
- státní a finanční instituce,
- administrativní centra,
- obchodní centra,
- nemocnice, univerzity, školy,
- armáda.

Kompletní řešení v oblasti FM spočívá [1] ve vytvoření konzultačních týmů, v zajištění důkladné analýzy všech činností a procesů, probíhajících v dané organizaci za podpory IT. Konečným cílem je vytvoření takových procesů, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku přispějí k celkovému úspěchu organizace. Facility management je klíčem k efektivnějšímu, výnosnějšímu a pro provozovatele objektu (nemovitosti) „pohodlnějšímu“ způsobu hospodaření.

Facility management [1] je integrální součástí řízení společnosti. Postupným zvyšováním konkurenčních tlaků dochází k definování forem řízení společnosti. Většina reorganizací ve formách a principech řízení se většinou týkala hlavních činností a jejich vazeb. Oblast podpory (facility managementu) byla buď zcela opomenuta, nebo jí nebylo věnováno příliš pozornosti. Nyní však nastává doba, kdy o konkurenceschopnosti společností rozhodují i facility management služby, a proto je třeba zaměřit se na jejich formy řízení. Klasický Porterův diagram firemních procesů lze interpretovat i z pohledu FM procesů následovně v obr. č. 1-3:



**Obr. 1-3 – Porterův diagram firemních procesů [1]**

Podpůrné procesy řízené facility managementem [1] nemohou být ze systému podnikového řízení společnosti jakkoliv vytrhávány. Jsou integrující součástí, která se musí přizpůsobit systému firemní kultury. Na vedení společnosti zůstává rozhodnutí, do jaké míry budou podpůrné procesy zajišťovány interními, nebo externími prostředky. Toto vše závisí na mnoha faktorech a nelze dopředu stanovit integraci, formu a rozsah jednotlivých typů zajištění dodávek FM služeb.

Plánování [1] jako jedna z aktivit všeobecného managementu se stalo novou součástí metody facility managementu, kde chybělo. Přijatá norma ČSN EN 15 221 jednoznačně specifikuje 3 úrovně plánování:

- strategická úroveň (období 3 - 5 let) řeší dlouhodobé dosažení cílů organizace prostřednictvím:
  - definování celkové strategie (vize) facility managementu, vytvoření politiky FM, zpracování příruček pro správu majetku, procesů a služeb; zpracování do krátkodobých plánů a jednotlivých úseků hodnotového řetězce;
  - analýza nestrukturovaných procesů a vymezení budoucích rizik;
  - stanovení časových a výkonových ukazatelů procesů podpůrných činností;
  - stanovení dopadu funkčnosti zařízení budov na primární činnosti, prostředí a společnost;
  - účast ve správním řízení s příslušnou legislativou.
- taktická úroveň (období dol roku) má za cíl krátkodobou implementaci strategických cílů prostřednictvím:
  - implementací strategického plánu FM na příslušné objekty, nemovitostí, firmy;
  - sestavení ročních plánů a rozpočtů na podřízené jednotky;

- stanovení ukazatelů výkonů, kvality a přidané hodnoty (KPI);
- monitorování legislativy a její zapracování do provozního manuálu FM;
- uzavírání ročních dodavatelko-odběratelských smluv na poskytování služeb FM s klienty a specialisty v outsourcingu;
- prověření věcného, technického a finančního zabezpečení ročního plánu;
- provozní úroveň (operativní plánování) má za úkol rozpisy ročního plánu na nejbližší období plánovacího kalendáře v personálním, věcném a časovém složení:
  - kontrola jejich zajištění a vlastního provádění;
  - kontrola služeb outsourcingu;
  - operativní zajišťování služeb prostřednictvím objednávek;
  - vyhodnocování poskytnutých služeb a předávání příslušných podkladů pro zúčtování a evidenci;
  - zpracování hlášení (reportování) příslušnému liniiovému (objekt) manažerovi;
  - vyhodnocování externích služeb a celkové hodnocení s klientem.

Řízení podpůrných činností v rámci facility managementu [1] je obdobné zásadám řízení na podnikové úrovni, a proto je nebudeme dále popisovat. Podstatným rozdílem mezi zajišťováním základních procesů a podpůrných činností je možnost využití outsourcingu.

Podpůrné procesy hrají nezastupitelnou roli. Přesto jak ve výrobních organizacích, tak u organizací služeb působí dojmem zbytečně vynaložených nákladů. Je nedostatkem a bohužel i neznalostí celé řady stávajících managementů, že nechápou, že jejich efektivní řízení umožňuje zvyšovat management podpůrných procesů (facility management) snižováním provozních nákladů při zabezpečení bezporuchového průběhu hlavních procesů. Přitom organizace služeb většinou nedisponují technickým zázemím tak, jako organizace produkující výrobky a je pro ně často výhodné tyto činnosti outsourcovat. Naopak řada činností, které ve výrobním odvětví patří do oblasti podpůrných procesů, jsou v těchto organizacích hlavními procesy. Před námi je asi logické chápat, že spojení primární činnosti a podpůrných procesů je strategickou aliancí hodnotového řetězce (Porter) a je důsledkem procesního řízení, který si našel svůj znalostní podnik.

Facility management [1] se stává výrazně se rozvíjejícím oborem v České republice. Do jeho kompetence spadá i většina služeb. Služby spojené s nemovitostmi jsou jednou z nejvýznamnějších oblastí facility managementu a budou vždy tvořit „řemeslný základ“ oboru. Kvalitně zvládnutá správa nemovitostí je základem pro získání důvěry klientů. Skutečný rozvoj celé palety služeb facility managementu je možný pouze pokud klient věří, že jsou mu poskytovány kvalitní služby. Skutečným měřítkem kvality facility managementu se však stanou dva výsledné efekty. Podpůrné služby jsou zajišťovány levněji a jednotliví pracovníci mají pocit, že se o ně někdo stará a oni mohou vykonávat svoji hlavní práci.

### 1.3 Podstata a cíle facility managementu

Tématem následujících odstavců je definování podstaty a vymezení cílů facility managementu jako metody efektivního řízení činností podnikatelského subjektu v rámci tohoto oboru.

Facility management představuje novou a moderní metodu řízení podpůrných činností společnosti v oblasti správy a údržby nemovitostí, která postupně proniká do povědomí odborníků a specialistů v technické, ekonomické ale i právnické oblasti. Facility management nachází v našich podmínkách stále větší uplatnění.

V současné době se facility management [I1] rozvíjí ve všech evropských státech. Všeobecně lze říci, že všechny veřejné i soukromé organizace na podporu svých primárních aktivit používají služby facility managementu. Facility management ovlivňuje schopnost společnosti konat pro aktivně a splnit všechny požadavky prostřednictvím koordinace majetku a služeb využíváním manažerských zručností a zpracováním mnohých změn v prostředí.

V České republice definuje asociace **IFMA** [I3] podstatu facility management následovně: „Jedná se o metodu, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti, která v sobě zahrnuje principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“

**Facility management lze charakterizovat třemi oblastmi, které jsou vzájemně propojené:**

- **oblast pracovníci, tj. lidské zdroje a sociologické aspekty,**
- **oblast pracovní procesy, tj. oblast výkonů a financování,**
- **oblast pracovní prostory, tj. architektury a engineering.**

Obrázek 1 - 4 znázorňuje tyto „3P“ v jejich vzájemném působení. Průnik zmíněných činitelů představuje celkové výsledky společnosti, avšak samotnou výkonnost ovlivňuje i celá řada vnějších faktorů. Mezi ně patří stav hospodářství, změny trhů a chování zákazníků, omezený přístup ke vhodným technologiím apod.



Obr. 1-4 - Definice „3P“ [1]

Společným činitelem pracovníků a procesů je řízení, tedy management. Ze schématu je však patrné, že tyto první dvě oblasti můžeme přiřadit k libovolné činnosti a jsou identické ve všech oborech řízení. Právě proto vzniká oblast třetí, a to oblast označená jako prostory, která je právě pro facility management specifická. Facility management [1] proto řídí činnosti, které jsou určeny k optimálnímu využití prostor v objektu. Nejedná se o veškeré činnosti související s prostorem, ale jedná se o činnosti, které zajišťují kvalitu prostoru a podporují jeho optimální využitelnost.

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem facility managementu, [8] jakožto oboru, který optimalizuje veškeré procesy ve společnosti, je efektivně podporovat její základní produkční proces. Je tedy nutné posilnit všechny procesy, pomocí kterých pracovníci na svých pracovištích podávají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispívají k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu společnosti.

Vzhledem k tomu, že i Česká republika přijala evropskou normu [I1] facility managementu ČSN EN 15 221, tak je důležité zmínit i její definici cíle, která je zde přesně vymezena. „Jedná se o zlepšení komunikace mezi klientem a dodavatelem služeb facility managementu, zlepšení efektivity primárních procesů a procesů facility managementu a kvalitní zlepšení výstupu.“

Současně mezi další obecné cíle facility managementu patří například zajištění maximální podpory uživateli nemovitosti, respektování zásady, že rozsah služeb nemá hranice, zajištění efektivnější služby než stávající forma dodávky, zahrnutí synergie, standardizace, firemní kultury a jednotné formy vyhodnocování kvality služeb ke zvýšení efektivnosti či dodržování okrajových podmínek.

Podle názoru Ondřeje Fukala, [I1] výkonného ředitele společnosti O.K.IN, s. r. o., která zajišťuje komplexní služby facility managementu, hlavním cílem ve společnosti není nechat se okouzlit vyspělou technologií a jejími potenciálními přínosy pro organizaci, teoretizování nad grafy organizační struktury podpůrných procesů či stlačování odměn dodavatelů služeb až na úroveň, kdy se začne vytrácet kvalita. Naopak se domnívá, že cíl práce facility manažera spočívá ve stálém hledání neoptimalnějších řešení, která coby podpora hlavního výrobního programu, přinesou společnosti zisk.

## 1.4 Účastníci procesů facility managementu a jejich role

Norma ČSN EN 15221 jednoznačně vymezuje role [I1] v procesu zajišťování facility managementu. Prvním a nejdůležitějším účastníkem procesu je klient. Většinou je vlastníkem objektu, který je za jeho chod plně zodpovědný. Obstarává si potřebné facility služby tak, aby prostory a celá nemovitost byly optimálně, dlouhodobě a efektivně udržované. Tyto facility služby jsou poté zajišťovány poskytovatelem. Tím je společnost, která nabízí služby správy a údržby nemovitostí. V případě, že si poskytovatel nezajišťuje veškeré činnosti vlastním personálem, objednává si tyto služby u dodavatele. Jedná se o jednotlivé či skupinové dodávky. Ta se může vztahovat jak na výkon služby, tak i na dodávku produktů s touto službou spojených. Poskytovatel se v tomto případě stává odběratelem. Posledním v

pořadí, ale ve většině případů hlavním účastníkem celého systému, je koncový uživatel, který přímo získává tyto služby na příslušné úrovni. Může však nastat situace, kdy klient a koncový uživatel jsou identická osoba, a to v případě, kdy koncový uživatel je současně vlastníkem předmětných nemovitostí a služby správy a údržby těchto objektů si zajišťuje ve vlastní režii.

## 1.5 Historie FM

### Kořeny v USA

Kořeny facility managementu sahají do sedmdesátých let v USA, kde jeho náplní byly především služby související s provozem a správou budov a nemovitého majetku. K revoluci v pojetí facility managementu došlo na základě dvou zásadních změn.

V první řadě [11] se jednalo o volně přestavitelné příčky pro kancelářské prostory, které poskytly možnost využívání skladebných systémů místo tradičního nábytku. Druhým impulsem bylo zavádění výpočetní techniky až na pracoviště jednotlivých pracovníků. Tehdy ještě správci budov čelili nutnosti vyřešit zakomponování počítačů, kabelů, osvětlení, ale i akustiky na pracovišti. Pracovní prostředí se stalo mnohem komplexnější a s ním i veškeré související služby.

### Podpůrné činnosti

Postupem času se tak k „pouhým“ službám souvisejícím s provozem a správou budov a nemovitého majetku přidaly další služby známé jako podpůrné činnosti. Mezi ně nyní patří např. správa energií, osvětlení, údržba, revize a opravy technického zařízení budovy či odpadové hospodářství. Dále pak kurýrní a poštovní služby, úklidové práce, datová centra a zpracování dat, telekomunikační provoz, skladovací služby, parková úprava, ale také správa vozového parku, recepce, tlumočení a překlady, bezpečnostní služby, rozúčtování nájemného a dalších poplatků, deratizace, stěhování, údržba výťahů, kopírování, tiskové služby nebo firemní stravování či catering pro speciální příležitosti.

### FM míří do Evropy

Facility management [11] jako samostatný obor se v Evropě uchytil až počátkem devadesátých let. Prvními zeměmi, ve kterých tento obor získal na vážnosti, byly Velká Británie, Francie, země Beneluxu, Skandinávské země, později i Německo. Do postkomunistického bloku dorazil facility management až koncem devadesátých let.

Během několika let se vyvinul komplexní obor, který je využíván ke správě majetku nejen v administrativních budovách, ale i v různých průmyslových objektech. Mezinárodní asociace **IFMA**, která sdružuje poskytovatele facility managementu, popisuje FM jako metodu, jak v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.

## Facility management v jednom celku

Ve světě je spojení různých podpůrných činností do jednoho celku známé jako integrovaný facility management. Stále větší důraz je kladen nejen na již zmíněnou optimalizaci nákladů a kvalitu služeb, ale také na odbornou způsobilost personálu zajišťujícího podpůrné služby, vynikající technologické vybavení či zákaznický orientovaný přístup. To vše s důrazem na vytvoření optimálních podmínek pro maximální efektivitu podnikání.

Znalosti facility managementu se hodí především při strategickém a taktickém plánování, financování zařízení a vybavení, při výběru, nájmu a správě nemovitostí či při výběru nábytku, zařízení a externích služeb. Facility management má na starosti také zdraví, bezpečnost, ochranu, stanovení organizačních pravidel a postupů, měření a řízení kvality prostředí, provoz budov, údržbu a správu, dohled na obchodní služby, telekomunikace, či životní prostředí.

V případě úspěšného nasazení facility managementu přinese firmě redukci provozních nákladů (až o 30 %) a snížení prostorových nároků (až o 40 %). Informace o facility managementu [I1] jsou využitelné jako strategický přehled pro plánování nebo pro zpřesnění účetnictví a inventarizace, dále pro rozdělení nájemného a odpisů, optimalizaci prostředků i pro adresnost nákladů.

## 1.6 Současný stav FM

Ekonomické, technické, politické, legislativní, právní a další změny [I2] vyžadují zásadní změny v managementu podniků a organizací.

### Společné principy určuje evropská směrnice

Mezi obory řízení je facility management stále nováčkem, a tak donedávna v právních rádech neexistovala souhrnná legislativa, která by určovala jeho jednotný standard. Účelem normy [I3] ČSN EN 12 551 je usnadnění mezinárodní spolupráce a zavedení jednotné terminologie. V současnosti má směrnice dvě platné části.

### Průvodce přípravou FM smluv

Druhý oddíl směrnice se ukáže jako velmi užitečný pomocník v praxi. Nazývá se **Průvodce přípravou FM smluv [I3] a jedná se o manuál k sestavení smlouvy mezi klientem a facility managerem o poskytování souboru FM služeb**. Norma tak upravuje obsah, který by měla FM smlouva obsahovat. Jedná se např. o požadavky na základní činnosti, podmínky ukončení, všeobecné závazky klienta i poskytovatele služeb, přesun zaměstnanců, časový horizont a hlavní termíny, selhání smluvní strany, auditování, rizika a zodpovědnosti, pojištění, řešení sporů a další činnosti. Může se stát, že dodavatel služeb tato ustanovení ignoruje. Pro odběratele vzniká velké nebezpečí, že vlastní outsourcing služeb pro něj nebude dvakrát výhodný, ba naopak. Klient by si proto měl dát velký pozor na to, s čím ve smlouvě souhlasí. Předejít nedorozumění lze

ovšem porovnáním ustanovení směrnice se smlouvou. Jen tak si klient uvědomí, zda se nevydává facility manažerovi napospas.

### **Jak změřit kvalitu služby?**

Značná část manažerů firem postrádá v praxi jakákoliv kvalitativní kritéria hodnocení, kterými mohou měřit skutečný výkon a kvalitu poskytované služby. Za nedostatek [I3] lze považovat i absenci zvýhodnění či penalizace za úroveň kvality a výkonu. Z toho důvodu často zástupci firem váhají se svěřením složitých procesů podpůrných služeb externím firmám.

### **Názor poví klient na hodnotící schůzce**

Obavy jsou z velké části zbytečné. Dnes je téměř pravidlem, [I3] že poskytovatel má svůj vlastní kontrolní odbor, který dohled nad kvalitou provádí. Kontroluje se skutečně vše – od přítomnosti pracovníka na pracovišti až po kvalitu jeho práce. Klient získá kontrolu především díky konzultacím a pravidelným dotazováním na jeho spokojenost. Hodnotící schůzky vyplývají ze smlouvy a jejich opakování se odvíjí od náročnosti klienta.

### **Úroveň kvality určí SLA**

Dalším nástrojem hlídání kvality odvedené práce jsou dotazníky, ve kterých klient stanovuje své aktuální priority a vyjadřuje svou spokojenost či nespokojenost s dodanou prací. Snahou je pochopitelně používat v dotaznících měřitelné veličiny. **Trendem je [I3] zavedení tzv. dohody SLA (Service Level Agreement), která umožňuje klientovi sledovat úroveň kvality služby.** Fungování SLA je zajištěno pouze přesným stanovením rozsahu služby, časového rozsahu i určením osoby, která jej bude vykonávat. V dohodě je nutné uvést i požadovanou kvalitu služby, vstupní podmínky, způsob převzetí a odsouhlasení poskytované služby. Pro úplnost je potřeba uvést i způsob hodnocení v rámci klíčových výkonnostních ukazatelů a ocenění poskytované služby. Odběratel však musí také kvantifikovat rizika plynoucí z neposkytnutí služby ve sjednaném rozsahu.

### **Odvedenou práci ocení KPI**

Na základě takto dohodnutých parametrů se sestavují klíčové výkonnostní ukazatele neboli **KPI** (Key Performance Indicators), které umožňují promítnutí úrovně kvality poskytované služby do způsobu hodnocení. Každý ukazatel má v dohodě určitou váhu a nedodržení úrovně kvality má za následek sankci – např. ve formě slevy z fakturace ve výši určitého procenta z měsíčního obrátu služby.

Výše uvedené nástroje [I3] k ověření kvality lze jednoduše implementovat do individuálních smluv. Jen tak získá klient na dodavatele bič, díky kterému bude mít možnost úroveň kvality služby sledovat.



## **Současné trendy a výhled do budoucna**

Facility management je [I3] obor, který se rozvíjí velmi dynamicky. Nasvědčuje tomu i nabídka společností zabývajících se facility managementem, kterých je na českém trhu více než dostatek. Současné výsledky přesvědčují čím dál více firem, aby přenechaly veškeré podpůrné služby profesionálům, aby se mohly zabývat pouze svým předmětem podnikání.

### **Odborné znalosti vedou k lepším výsledkům**

Co se za poslední roky výrazně v oboru změnilo, je přístup [I3] ke zvyšování kvalifikace. Dosud se manažeři rekrutovali z řad techniků, případně provozních pracovníků, kteří ve facility managementu již nějakou dobu pracovali. To s sebou přinášelo některé výhody, ale pochopitelně i značné potíže. Každý klient má přece jen specifické potřeby a je nutné mu služby ušít na míru. Nad takovými zakázkami musí dohlížet profesionál, který se v konkrétním prostředí vyzná.

Na vysokých školách pomalu vznikají specializované obory, z nichž pak vycházejí připravení odborníci. Dokonce i **IFMA** se zabývá vyhledáváním a podporou talentů v této oblasti, jak dokazují ocenění předávané nejlepším studentům vysokých škol při příležitosti týdne facility managementu, který se koná každý rok na podzim. Také roste zájem o kurzy pro výkonné pracovníky na téma facility management nebo provoz a údržba technických zařízení budov. Zvyšování odborných znalostí pracovníků na všech úrovních [I3] jednoznačně vede ke zlepšení výsledků jednotlivých firem.

### **Integrovaný facility management šetří náklady**

Trendem posledních dvou let [I3] je fakt, že klienti ustupují od malých lokálních firem, které jsou schopny nabídnout pouze dílčí služby facility managementu. Firmy se obrací spíše na velké dodavatele, kteří zabezpečí všechny služby, navíc kdekoliv po celé České republice. Podle zkušeností mnohých odborníků až 90 % výrobních společností využívajících outsourcing podpůrných služeb má téměř na každou službu jiného dodavatele. Přitom právě přenechání co největšího balíku služeb jedinému dodavateli přináší největší úspory.

V současnosti je nejběžnější situace, kdy firmy implementují [I3] facility management již za svého plného provozu. Facility manažer tedy přebírá podpůrné činnosti od současných dodavatelů nebo interních zajišťovatelů a optimalizuje jejich funkce a ekonomičnost. Naopak u nových projektů je důležité myslet na provozní náklady již ve stádiu projektu budovy a přizvat facility manažera ke spolupráci s developerem.

## **1.7 Facility manažer**

**Facility manažer [I9] je řídicí pracovník (manažer), který zodpovídá za oblast facility managementu.** Jinými slovy lze říci, že se jedná o řídicího pracovníka,

který je zodpovědný za strategii facility managementu, její rozpracování do taktického zadání, zadání výběru externích poskytovatelů a kontrolu jejich výkonů.

Z předchozího textu je již známo, co facility management představuje, co je jeho podstatou, jaký hraje ve společnosti význam či jaké jsou jeho dílčí nebo strategické cíle. Veškeré tyto činnosti ve prospěch společnosti, která se zabývá zajištěním komplexních služeb správy a údržby nemovitostí, je závislá na kvalitním facility manažerovi.

Facility manažer [1] je po celém světě chápán jako řídicí pracovník, který musí ve své osobě spojovat odborníka s širokým polem znalostí. Jeho schopnosti a znalosti musí zasahovat do oblastí technických, procesních, ekonomických či ekologických, a zároveň musí mít přehled i v oborech humánních, psychologických nebo také etických. Tyto obory musí znát dostatečně na to, aby byl dobrým partnerem klientům. Důležitou roli hraje i manažerova dostatečná praxe, která mu zajistí bohaté praktické zkušenosti, jelikož musí denně prokazovat schopnost úsudku a odhadu při řešení často velice složitých vazeb. Asociace **IFMA** navrhla osnovu certifikačních zkoušek, co by měl profesionální facility manažer zvládnout a v jakých oborech se orientovat.

Pojem facility manažer představuje [1] specifickou kategorii manažerů. Role pro mezilidské vztahy jsou takové, které zahrnují lidi (podřízené a osoby mimo organizaci, tzn. klienty, majitele nemovitostí, nájemníky, ředitele společností atd.) a další povinnosti, které mají ceremoniální a symbolický charakter. Zde můžeme rozlišit tři role: manažer s autoritou, vůdce a budovatel vztahů. V rolích pro předávání informací facility manažeři přijímají, shromažďují a rozšiřují informace. Také zde rozlišujeme tři varianty: monitorování, rozšiřování a mluvčí. V rolích pro rozhodování provádějí facility manažeři výběr, existují zde čtyři varianty: podnikatel, krizový manažer, alokátor zdrojů a vyjednávač.

V praxi rozeznáváme **dva typy facility manažerů**. [1] V první řadě se jedná o facility manažera společnosti (Corporate Facility Manager). Druhým typem je facility manažer dodavatelské společnosti, který má uplatnění zejména u velkých dodavatelů těchto služeb. Principiálně mají oba tyto manažeři stejný cíl, a to zajištění bezchybné podpory hlavního podporovaného procesu. Hlavní rozdíly spočívají ve skutečnosti, kdy v prvním případě je facility manažer podrobně seznámen s detaily primárního procesu ve své firmě, často bývá členem vedení či má dostatečné kompetence k příslušným rozhodnutím, je obeznámen se schopnostmi a požadavky jednotlivých zaměstnanců, zná vstupy, výstupy a požadavky jednotlivých zařízení. Jeho činnost se soustředí zejména na koncepci, strategii, plánování a sledování včetně samotné kontroly a vyhodnocování. Současně představuje garanta bezchybného chodu činností ve společnosti. V druhém případě, kdy je facility manažer pracovník dodavatelské společnosti, není do podrobná seznámen se všemi detaily primárního procesu svého klienta a zejména nemůže znát jeho střednědobé a dlouhodobé strategie. Musí však znát činnost svého klienta natolik, aby mohl bezchybně zajišťovat podporu těchto procesů. Jeho prioritou je tak více v provozu a krátkodobém nebo střednědobém plánování. Facility manažer dodavatele by měl neustále sledovat kvalitu své dodávky a hledat možnosti, jak tuto kvalitu zvýšit, či jak dodávku inovovat. V mnoha společnostech však existují facility manažeři, kteří jsou kombinací obou popsaných. Často je část služeb zajišťována interně a část nakupována. V tomto případě je facility manažer koncepční i provozní osobou a musí zvládat celou škálu schopností.

Facility manažer [1] je často připodobňován ke středověkému mudrcovi. Jeho znalosti a schopnosti musí zasahovat do mnoha oblastí, vše musí znát dostatečně na to, aby byl dobrým partnerem klientům, současně však nemůže toto znát do detailů, které má příslušný odborník. Uveďme si to na konkrétním příkladu. Společnost, pro kterou facility manažer pracuje, potřebuje prodat nemovitosti, které již nepotřebuje (respektive potřebuje rozšířit svá pracoviště). Vedení společnosti je odborníkem ve své profesi, avšak o nákupu/prodeji nemovitostí nemá hluboké povědomí. Běžně by se obrátilo na realitního agenta s důvěrou, že tento pro ně nalezne to nejvhodnější řešení. Předpokládejme, že nenarazí na „zlatokopa“, který se bude snažit vytěžit maximum bez ohledu na spokojenost klienta (bohužel se toto u nás ještě stále vyskytuje). Přesto však klient neví, zda navržené řešení je pro nejvhodnější. Realitní agent se s problematikou samozřejmě seznámí, ale pouze velice zběžně a i řešení nemusí být nejlepší. Pokud ve společnosti funguje kvalitní facility manažer, přebírá zodpovědnost za vedení společnosti on, a protože má o realitním trhu kvalitní povědomí postupuje rychleji, pro společnost výhodněji a jeho řešení je zárukou kvality.

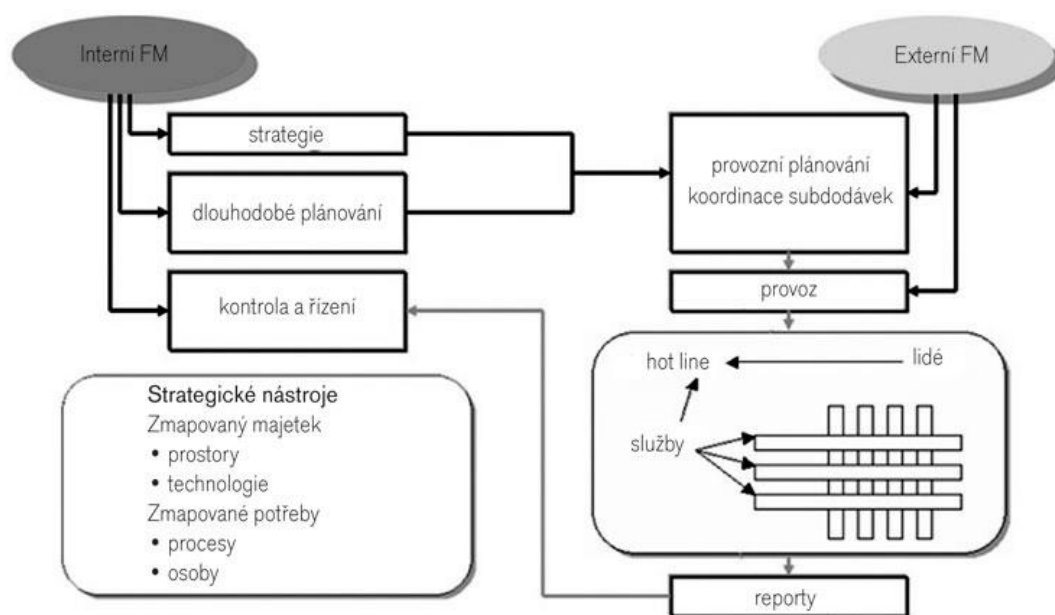
Takovýchto zručností však musí mít facility manažer podstatně více. Nejlépe si to ukážeme na osnově certifikačních zkoušek facility manažerů podle asociace **IFMA**:

FM procesy	Rozsah působnosti
Provoz a údržba	Dozor nad pořizováním, instalací, provozem, údržbou a odstraňováním technických systémů budov
	Management údržby konstrukčních prvků budov a interiérů
	Dozor nad pořizováním, montáží, provozem, údržbou a odstraňováním nábytku a zařízení
	Dozor nad pořizováním, instalací, provozem, údržbou a odstraňováním terénních úprav a venkovních prvků (exteriéru)
Nemovitosti	Příprava, řízení a implementace hlavního plánu správy nemovitosti
	Organizování a řízení správy nemovitého majetku
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
Plánování a management projektu	Vytváření plánů zařízení
	Naplánování a řízení všech fází projektů
	Organizace a řízení plánování a navrhování projektů, projektování
Funkce zařízení	Organizace a řízení stavebních prací a stěhování
	Nadefinování a naplánování funkčnosti zařízení
	Vedení personálu, který má zařízení obsluhovat
	Řízení pořizování zařízení
Finance	Organizace a řízení provozu zařízení (servisy)
	Zajištění a řízení financování provozu (rozpočet a sledování ekonomiky provozu)

Řízení kvality a inovace	Řízení procesu posouzení kvality služeb a efektivity zařízení
	Řízení procesu benchmarkingu
	Řízení kontrolních procesů a jejich vyhodnocování (auditů)
	Podpora rozvoje FM služeb prostřednictvím inovací a zdokonalování zařízení a kvalitnějších služeb
Komunikace	Rozvoj efektivnější komunikace

**Tabulka 1-2 - Certifikační zkoušky facility manažerů podle asociace IFMA [17]**

Facility manažer společnosti [1] je za všechny tyto činnosti zodpovědný. Jeho prvořadým úkolem je jejich naplánování, řízení, kontrolování a vyhodnocení. V tomto příspěvku nebudeme rozebírat funkci externího facility manažera, který je zodpovědný za vlastní výkon služeb (jedná se o řídicího pracovníka poskytovatele (vykonavatele, tj. outsourcera). V tomto článku se soustředíme na interního facility manažera, který by měl být ve vedení každé společnosti. Základní rozdělení pravomocí mezi oběma typy facility manažerů je patrný z obr. 1-5.



**Obr. 1-5 - Rozdělení pravomocí interního a externího facility manažera [1]**

## 2. Key Performance Indicators

Tato kapitola se zabývá problematikou KPI Klíčových ukazatelů výkonnosti (dále jen KPI).

Je členěna na dvě části.

V první části jsou uvedeny důležité definice v oblasti KPI. Ve druhé části je analyzován stav problematiky v oblasti klíčových ukazatelů výkonnosti.

### 2.1 Definice klíčových ukazatelů výkonnosti

Ukazatele výkonnosti nebo klíčové metriky (KPI) [I5] je pomůcka pro měření výkonnosti, která se běžně používá k měření úspěšnosti aktivity organizace. Klíčové ukazatele by měly přímo ovlivňovat úspěšnost vize organizace, proto se pro jejich tvorbu využívají rámce, jako například balanced scorecard, které vizi převedou na několik oblastí, ve kterých potom definují ukazatele výkonnosti. Následně probíhá proces plánování budoucích hodnot těchto metrik a měření dosažených hodnot, který vede k dosažení cílů organizace a vylepšení hospodářských výsledků.

**Ukazatele výkonnosti (Key performance indicators = KPIs) [I6]** jsou ukazatele, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám, buď přímo nebo nepřímo.

#### Hlavní výhody:

- Poznáte, co je pro Vás důležité
- Dokážete změřit Vaše výsledky a nejen ty finanční
- Budete moci odměňovat Vaše pracovníky podle dosažených výsledků.

V hierarchicky řízené společnosti, [I6] např. v průmyslovém podniku, lidé dělají především to, podle čeho jsou hodnoceni. Proto je velmi důležité, aby byly v podniku stanoveny ukazatele výkonnosti (měřené veličiny), které budou v souladu s jeho strategickými cíli.

#### Ukazatele slouží jako:

- příznaky výkonnosti organizace,
- vyjádření hodnot, které jsou v podniku důležité a žádoucí,
- podpora v následujících oblastech:
  - strategie: ze shora dolů,
  - výsledky procesů: ze zdola nahoru,
  - kontrola a zlepšení v oblastech managementu, ohodnocení příležitostí a iniciativy.

Ukazatele popisují [I6] kvantifikovatelná a kvalitativní měření v podniku, která mohou být prováděna přímo a podle přesně definovaných kritérií. Každá organizace by

měla sledovat a analyzovat ukazatele, aby porozuměla své výkonnosti a identifikovala příležitosti pro zlepšení. Některé ukazatele mohou být používány ke srovnání s konkurencí nebo požadavky trhu. Poté, co jsou nalezeny příčiny špatné výkonnosti, mohou být identifikovány přístupy k jejímu zlepšení. Jestliže byly tyto přístupy aplikovány, ukazatele slouží ke sledování zlepšení a odrážejí pokrok při dosahování cílů a cílových hodnot podniku.

### **Cílové hodnoty**

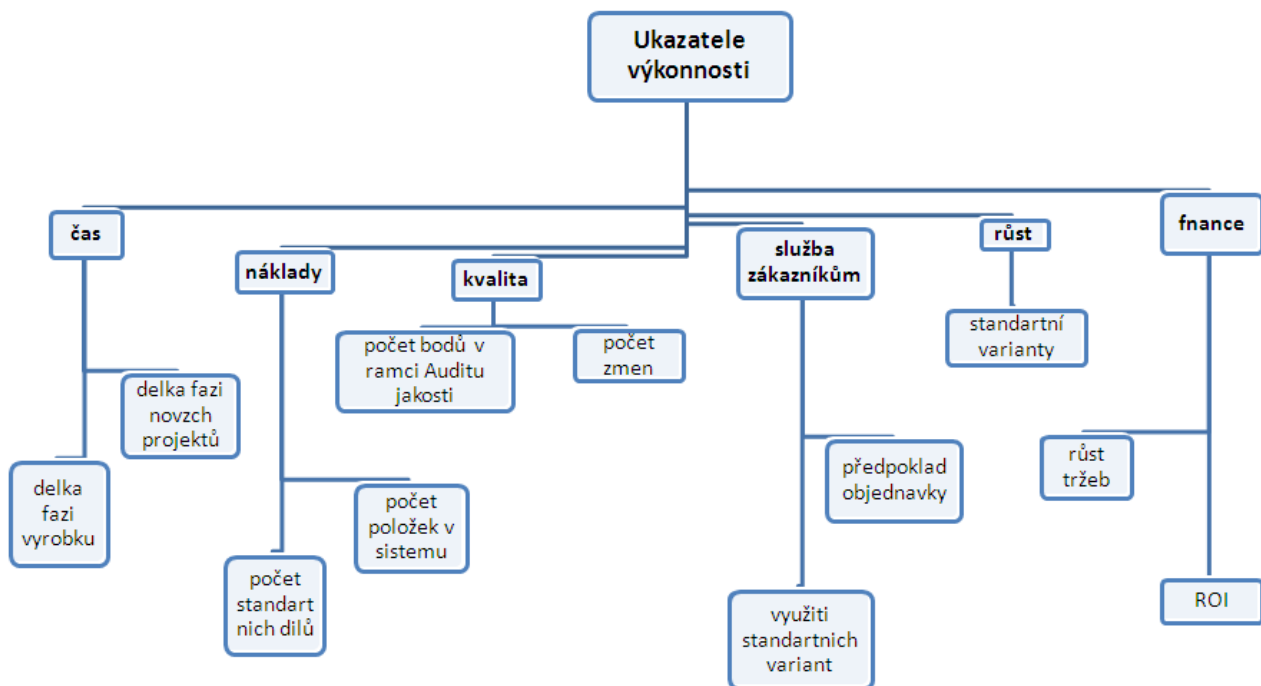
Cílové hodnoty představují [I6] cíle, jejichž dosažení se hodnotí jako úspěch organizace. Cílové hodnoty jsou obvykle definovány v rámci strategických cílů (ve sdílené vizi organizace), ale mohou být také vyjádřeny na nižší úrovni (tj. procesů a podprocesů).

(Klíčové) Ukazatele výkonnosti (Key performance indicators = KPIs) jsou ukazatele, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám, buď přímo nebo nepřímo. Ukazatele jsou definovány v následujících kategoriích:

1. Čas: Jak dlouho to trvá?
2. Náklady: Používáme naše zdroje efektivně?
3. Kvalita: Odpovídá výsledek požadavkům?
4. Služba zákazníkům: Plníme a překonáváme očekávání našich zákazníků?
5. Růst: Zvyšuje se naše tempo růstu nebo náš podíl na trhu?
6. Finance: Rostou naše tržby i zisk?

Při definování ukazatelů [I6] je důležité, aby v nich byla vyjádřena rovnováha jak finančních ukazatelů, které dokládají výsledky již provedených činností, tak operativních ukazatelů, jejichž splnění ovlivní budoucí finanční výkonnost.

Příklad rozdělení dále definovaných ukazatelů do výše uvedených kategorií je ukázáno na následujícím schématu:



Obr. 2-1 - Příklad rozdělení dále definovaných ukazatelů [I6]

## 2.2 Stav problematiky v oblasti klíčových ukazatelů výkonnosti

Aby bylo možné vytvořit základ pro definování **klíčových** ukazatelů výkonnosti napříč fakultou, budou v této sekci zběžně popsány nejdůležitější pojmy při návrhu KPI a také způsob jejich konstrukce.

**Výkonnost** - Výkonnost znamená [13] charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

**Metrika** - Měřitelný údaj v procesu, definice [15] způsobu měření a přiřazování hodnoty. Stanovení metriky a možnost jejího měření je nutným předpokladem pro jakékoliv porovnání činnosti subjektu.

**KPI** - KPI je primární nebo sekundární ukazatel výkonnosti subjektu nebo jeho části. Nejčastěji se používá v kontextu obchodní organizace jako míra obchodní výkonnosti. Kolekce **klíčových** ukazatelů výkonnosti (dále jen KPIs) jsou měření navržená pro vizualizaci, hodnocení a řízení výkonnosti vybraných operací uvnitř organizace.[I5] Jsou stejně vhodné pro komerční organizace jakožto i pro nekomerční organizace, tedy například školy a univerzity.

**Cíle KPI** - dát managementu organizace transparentní a měřitelné údaje o tom, jak fungují (respektive nefungují) vybrané části organizace. Tyto informace jsou sbírány kontinuálně za účelem

- optimalizace chodu organizace
- ad hoc řízení organizace (okamžité zásahy v případě náhlých poklesů výkonnosti)
- prediktivní řízení organizace (včasné odhalení tendence směřující k poklesu výkonnosti)

Výzkumem problematiky KPI a vlastním nasazováním se zabývá celá rada soukromých firem, individuálních výzkumníků a univerzit.

Správný vyber KPI má velký vliv na fungování organizace a krucialním se stává porozumění faktorů ovlivňujících sledované výkonnosti.

### **2.2.1 Zaměření na správné oblasti**

KPIs by se měly zaměřit na aspekty důležité pro organizaci. To znamená, že organizace by měla mít v každém okamžiku jasno v tom, čeho a jak se snaží dosáhnout. KPIs by se měla zaměřit na akce a služby poskytované na každé úrovni organizace. KPIs na vyšší úrovni budou adresovat celopodnikové cíle a KPIs na nižší úrovni se zaměří na denní operativu. Častou chybou je také to, že organizace se snaží měřit to, co je jednoduše měřitelné místo toho, co by mělo být měřeno.

### **2.2.2 Zaměření na správná KPIs**

Je důležité implementovat dobře vybalancovanou množinu KPIs, které reflektují všechny důležité aspekty služby. Existuje několik různých frameworků, které adresují tuto problematiku:

- 3Es framework - užití tři dimenzi ekonomie, efektnost a efektivita
- Balanced Scorecard - užívá čtyři perspektivy pro reprezentaci všeobjímajícího pohledu na výkonnost organizace (služba, perspektiva uživatele; perspektiva z pohledu interního řízení; perspektiva z pohledu učení; finanční perspektiva)
- Best Value KPI

### **2.2.3 Zaměření na formulaci KPIs**

Formulace správných KPI by měla dodržovat určité konkrétní kroky. Za prve, vyhnout se objevování již objeveného. Internet umožňuje přístup k obrovskému množství KPI, a proto může být velkou pomocí v první orientaci. Za druhé, pokus o formulaci kompletního indikátoru napoprvé zřídka vyústí v kvalitní KPI. Proto, na základě charakteristiky SMART KPIs (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časové omezené) při formulaci KPI, by měly být zodpovězeny následující otázky:

- Co? (brainstorming o proměnných, které mohou poskytnout prostředky k měření změny v cílech nebo fenoménech problému)



- Jak moc? (definovat velikost změny, které chceme dosáhnout)
- Kdo? (aby se ujasnilo, kdo patří do cílové skupiny)
- Kde? (specifické informace o oblasti intervence)
- Kdy? (vymezení časového rámce)

KPI má již zavedeno nebo zavádí většina univerzit ve Velké Británii a v Austrálii. V USA je míra použití KPI zatím nižší, nicméně i zde dochází k rozšiřování. Jednou z institucí, která úspěšně zavedla KPIs je například prestižní University of Essex [17]. University of Essex zavedla, měří a vyhodnocuje KPIs v těchto oblastech (zmněno pět nejdůležitějších):

- výzkum
- zkušenosti studentu
- výměna znalosti
- globální
- finanční

a navíc doplňková KPI

- vybavení
- rozšiřování příležitosti
- zaměstnanci
- řízení a správa
- regionální

Například pro oblast „zkušenosti studentu“ byly zavedeny následující KPI (každoročně revidované školní radou):

KPI	Měření	Cíl\Milník
Spokojenost studentů	Národní studentský průzkum (NS)	Celková míra spokojenosti (Q22) 90%
	Studentský průzkum spokojenosti (interní)	Lepší výsledky spokojenosti ve všech sledovaných oblastech (90% celkové spokojenosti)
	Postgraduální průzkum zkušeností (PRES, PTES)	Vysoká úroveň spokojenosti benchmarkovaná proti jednotlivým odvětví
Zaměstnatelnost absolventu	DLHE průzkum	90% absolventu v zaměstnání nebo další studium, 70% absolventu v zaměstnání vyžadujícím univerzitní vzdělání nebo postgraduální studium
	Příležitosti pro další rozvoj	Umístění na klíčových pozicích - 300 v ustáleném stavu
	Implementace plánování osobního rozvoje	Zvýšené zavádění plánování osobního rozvoje, včetně e-portfolia
	Absolventské podnikání	Pět absolventských start-up firem

		za rok
Studentský život	Spokojenost studentů s úrovní nabízených sociálních příležitostí	Vysoká míra spokojenosti (85%) v NSS B4 dotazníku ve srovnání s ostatními univerzitami
Finanční zdraví	Přebytek	3,5% z obrátu
	Likvidita	Držet dostatek hotovosti k financování alespoň 25 dnu průměrných výdajů
	Podíl osobních nákladů k příjmům	V souladu se skupinou roku 1994
	Růst příjmu	5% p.a.
Finanční zdraví hlavních akademických činností	Finanční výkonnosti fakult	Přinejmenším vyrovnaná sumární bilance přes všechny fakulty
Diverzifikace	Ostatní provozní výnosy a příjmy z výzkumných grantů jako procento z celkových příjmu	Čeká na doplnění
	Příjmy z fundraisingu	£6m v 2012-13

**Tabulka 2-1 – KPI oblasti „zkušenosti studentů“ na University of Essex. [I7]**

Zavedení KPI [17] mělo dle University of Essex kladný vliv na efektivitu řízení a celkovou výkonnost univerzity.

Každý ukazatel [18] má v dohodě určitou váhu a nedodržení úrovně kvality má za následek sankci, např. ve formě slevy z fakturace ve výši určitého procenta z měsíčního obrátu služby. Odběratel tak má na dodavatele bič, díky němuž má možnost úroveň kvality služby sledovat.

Obecně KPI používají v společnostech pro hodnocení výkonnosti sledované činnosti. KPI tak představuje soubor vybraných ukazatelů, které stojí za to sledovat a hodnotit. Měly by tedy vycházet z cíle společnosti.

### 2.3 Parametry a použití klíčových ukazatelů výkonnosti

Samotný popis KPI nestačí, aby bylo možné s ním pracovat, je nutné definovat sadu parametru, které musí mít každé KPI. Pro ilustraci parametru bude využit příklad KPI definovaným nad vypisováním závěrečných prací.

Parametry jsou:

- činnost, oblast - pokud by nebyla definována činnost, mohlo by se KPI počet volných prací vztáhnout například k přijímání nových zaměstnanců, proto je důležité zahrnout činnost jako parametr KPI.

- měrná jednotka - samotná hodnota nemá pro rozhodování dostatečnou informační hodnotu, musí se definovat i měrná jednotka. V případě KPI nad vypisováním závěrečných prací to budou kusy, pro jiná KPI to mohou být například hodiny, metry apod.
- stakeholders - neboli vlastníci KPI, tedy pro koho je KPI určeno. Nejčastěji je to management, kterému informace získané aplikací KPI pomáhají při rozhodování. V případě KPI nad vypisováním závěrečných prací budou mezi stakeholders děkan a vedoucí katedry, kteří danou oblast řídí a zodpovídají za ni.

Dalších parametru může být celá rada, například detailní popis KPI, potřebná data a jejich zdroj, ale tři výše jmenované jsou povinné a nezbytné.

Hlavní využití KPI se nachází v analýze problému. [I6] Umožní přehledně a strukturovaně popsat zájmovou množinu dat a oblastí a slouží tak k budoucímu návrhu reportu, které KPI realizují. Do návrhu reportu se také mohou přenést některé výše zmíněné parametry, například definice potřebných dat a jejich zdrojů, které by mely být v době návrhu reportu již známé.

### 2.3.1 Příklady používání KPI

Klíčové ukazatele výkonnosti [I9] jsou kvantifikovatelné indikátory a jejich skladba vždy závisí na dané organizaci. Pro obchodní společnosti může být takovýmto ukazatelem například procentuálně vyjádřený příjem ze strany stálých zákazníků. Z pohledu školního zařízení se může jednat o množství úspěšně dostudovaných studentů v porovnání s množstvím přijatých studentů nebo o poměr počtu studentů, kteří získali zaměstnání do tří měsíců po absolvování studia k těm, kteří takové štěstí neměli. Ze strany poskytovatele služeb se může jednat o množství zákazníků, které během určitého časového období obslouží. Je však velmi potřebné, aby tyto ukazatele vždy korespondovaly s cíli a zaměřením.

Zahraniční zkušenosti ukazují, že využití KPI přináší významné úspory.

### NOVÝ ZÉLAND

Neméně důležitou částí zavedení KPI je i výpočet potenciálu možných úspor, který určuje, zda je vůbec vhodné na danou oblast zaměřit pozornost a detailněji zpracovávat postupy jejího měření a řízení.

Snížení rozdílů v účinnosti práce mezi agenturami může dle analýz z Nového Zélandu snížit náklady na provozní služby u 33 agentur ročně o 236 milionů dolarů. Následují příklady, jakých úspor lze dosáhnout v jednotlivých oblastech:[11]

- informační a komunikační technologie (ICT) – 124 mil. dolarů. Agentury mohou vydat o 124 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury s výdaji nad mediánem ICT výdajů (středem uspořádaného seznamu agentur podle ICT výdajů) ve výši 3% provozních výdajů dosáhnou hodnoty mediánu,

- správa nemovitostí – 43 mil. dolarů. Agentury mohou utratit o 43 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny budou na úrovni nebo níže než 16 m<sup>2</sup> čisté plochy na přepočteného zaměstnance (FTE),
- lidské zdroje (HR) - 33 mil. dolarů. Agentury mohou utratit o 33 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury nad mediánem HR výdajů 2.350 dolarů na zaměstnance dosáhnou této úrovně účinnosti,
- rozpočetnictví – 15 mil. dolarů. Agentury mohou vydat o 15 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury nad mediánem HR výdajů ve výši 1,5% provozních výdajů dosáhnou této úrovně účinnosti.
- manažerské a organizační služby (Corporate & executive services, CES) - 21 mil. dolarů. Agentury mohou vydat o 21 mil. dolarů ročně méně, pokud všechny agentury nad mediánem CES výdajů ve výši 2,3 % provozních výdajů dosáhnou této úrovně účinnosti.[11]

A to má Nový Zéland více než dvakrát méně obyvatel než ČR.

### **Francie**

Výsledkem centralizace France Domaine počátkem století byla identifikace nepotřebného majetku a jeho prodej s příjmy, které v roce 2004 dosáhly €170 mil. V roce 2006, dokonce na €780 mil. (meziroční nárůst o 23%). Dalším krokem francouzské vlády byl přechod na efektivní využití budov a administrativních prostor v roce 2008 cestou budování centrálního informačního systému majetku státu IS Chorus, který je jednotným ekonomickým a majetkovým systémem pro všechny státní instituce. IS Chorus samozřejmě pracuje s KPI.[11]

### **Německo**

Bundesanstalt für Immobilien aufgaben (BImA), založený 1. 1. 2005. Prioritním úkolem BImA bylo mj. navrhnout cestu efektivního využití nemovitostí ve vlastnictví federace (na úrovni spolkových zemí jsou zřízeny podobné subjekty). Výsledkem činnosti BImA, pro jejíž sledování používá KPI byl v roce 2011 pokles nákladů na správu federálních nemovitostí o 8% oproti roku 2001, zatímco trh zaznamenal nárůst. Výši příjmů z prodeje majetku BImA nepublikuje, jeho zástupci však hovoří o dopadech transformace federálního nemovitého majetku na zvýšení příjmů v desítkách procent. Využívané KPI – např. výměra kanceláře v m<sup>2</sup>/FTE - používá diferencovaně, podle postavení úředníka (pohybuje se od 9 m<sup>2</sup> na referenta do 46 m<sup>2</sup> na ministra).[11]

### **2.3.2 Finanční a nefinanční KPI**

KPI je finanční nebo nefinanční metrika používaná ke kvantifikaci cílů pro vyjádření strategického výkonu organizace.

**Nefinanční ukazatele KPI** [12] jsou vztaženy k dlouhodobým cílům a strategiím každého jednotlivého podniku. Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými, strategickými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů.

Nefinanční klíčové indikátory výkonnosti při měření minulého a současného vývoje nebudou použity, protože ty by se měly vztahovat pouze k dlouhodobým cílům a používat při strategii do budoucna.

**Finanční ukazatele** [12] jsou spojeny s krátkodobými cíli, založeny na účetních, historických datech. Nepostihují žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit.

### 3 Nasazení KPI ve Facility managementu

Facility management služby (podpůrné služby) [14] jsou ty činnosti, které vedení společnosti nepovažuje za základní aktivity podnikání a přesto, že jsou pro zdárné fungování společnosti velice důležité, jsou kolikrát odsunuty na pokraj zájmu. Přitom podpůrné služby slouží každému jednotlivému pracovníkovi ve společnosti a jejich kvalitní zajištění ve finále povede ke zvýšení efektivity práce zaměstnanců.

Aby mohl podnik své procesy efektivně řídit, musí je nejprve měřit. K tomu nám slouží sada klíčových ukazatelů výkonnosti podnikových procesů nazývaných Key Performance Indicators (KPIs).

#### 3.1 CAFM

Pro podporu FM existují speciální softwary.

Computer Aided Facility management (**CAFM**) je programový systém pro správu podpůrných procesů založený na grafickém znázornění správy prostor (CAD), vybavený silnou databázovou informační podporou. Cílem užíváním CAFM systému je zefektivnit podpůrné provoz, přesně adresovat nákladové položky atd.

Existuje velké množství CAFM softwaru. [115] Fakt, že lídrem na trhu je společnost GTFacility, odpovídá pravidlu "cena - kvalita".

Západočeská Univerzita používá software GTFacility.

IS/ICT podpora FM				
Výrobce	SW	Cena	Funkcionalita	Odhadovaný podíl na trhu
Tesco SW	FaMA	Stovky tisíc Kč		5% v ČR
ASP	GTFACILITY	Stovky tisíc Kč až jednotky milionů Kč		70% v ČR
HSI	AMI	cca 1 mil Kč		5% v ČR
SOFTconsult	SPIRIT	Cena za licenci 68 000 Kč		5% v ČR
NEMETSCHKEK	Allplan	Cena za licenci 119 000 Kč		pod 1% celosvětově
ARCHIBUS, Inc.	Archibus	desítky milionů Kč		70% celosvětově
Aperture Technology	Aperture	jednotky milionů Kč		5% celosvětově

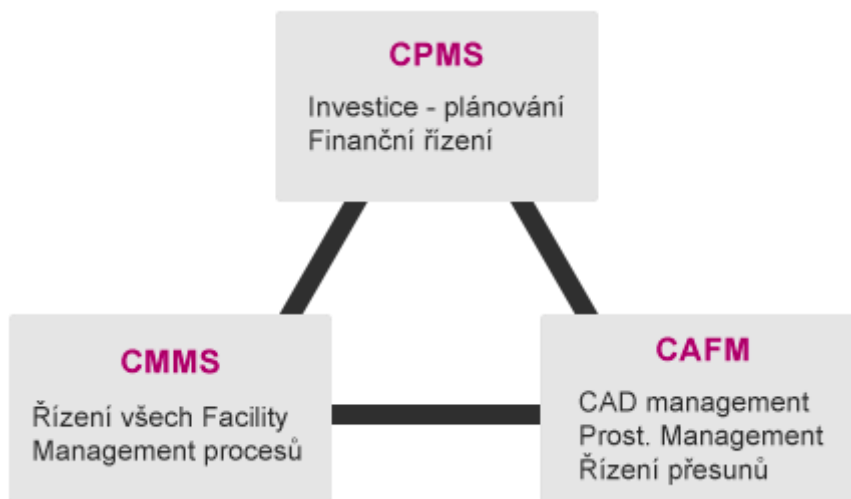
Obr. 3-1 - Srovnání CAFM systémů [115]

System GTFacility představuje robustní softwarový nástroj pro zavedení moderního Facility Managementu jako individuální řešení integrované do ERP a do souvisejících systémů IT infrastruktury společnosti.

Jádro systému představují moduly pro jednoznačnou identifikaci/přiřazení a vlastní řízení všech FM procesů společnosti – **CMMS** (Computer Maintenance Management) moduly.

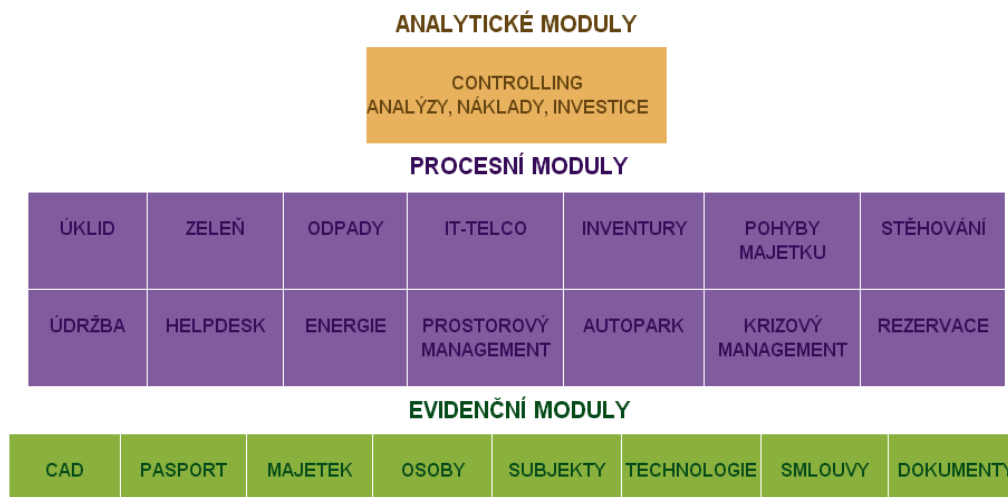
FM procesy probíhají v prostoru společnosti, který na úrovni sofistikované definice FM objektů (movitý/nemovitý majetek, lidi) s CAD podporou, mapují **CAFM** (Computer Aided Facility Management) moduly systému.

Finanční řízení plánování a optimalizaci FM procesů zajišťují **CPMS** (Capital Planning and Management Solution) moduly systému.[I15]



Obr. 3-2 – Systém GTFacility [I15]

Pyramida modulů GTFacility umožňuje sehrát i ty nejsložitější partie implementace komplexního FM systému.[I15]



**Obr. 3-3 – Pyramida modulů FM [I15]**

Z obrázku vidím, že existuje kolem 20 modulů.

Mým návrhem je používat KPI pro ohodnocení činnosti jednotlivých částí organizaci, které patří k modulům.

### 3.2 Nasazení KPI v „3P“

Oblastí, kde se s KPI setkáváme každý den, je poměrně mnoho, ať už je to například sledování návštěvnosti internetových stránek, v HR managementu a personalistice, ale také v oblasti facility managementu (FM). V oblasti facility managementu se KPI zabývá monitorováním kvality dodávaných služeb. Zároveň jej lze použít k měření výkonnosti vlastních zaměstnanců. Výsledkem těchto měření je nalezení a eliminování slabých bodů sledovaného procesu, a tudíž zefektivnění cesty k dosažení definovaného cíle.

Ve facility managementu se KPI nejčastěji využívá pro outsourcing služeb (správu budov atd.). Pokud se na KPI díváme z časového hlediska, sledujeme zde tři základní ukazatele: kdy byl požadavek odpovědnému pracovníkovi zadán, kdy ho odpovědný pracovník převzal a za jak dlouho požadavek vyřešil. Ukažme si to na příkladu sledování dodávek: Obchodní oddělení odešle objednávku dodavateli (čas 0), dodavatel ji přijme (čas 0 + xx časových jednotek), vyskladní a odešle (čas 0 + xx + yy časových jednotek). Ukončení zakázky je naskladnění objednaného zboží na skladě objednatel (čas 0 + xx + yy + zz časových jednotek).

Kromě časového hlediska [I12] (sledování času realizace zakázky od jejího zadání do vyřízení) monitoruje KPI také efektivitu jednotlivých úseků/pracovníků. Sledujeme tedy i další ukazatele, jako jsou například úroveň vyplnění objednávky, kvalita dodání zásilky, správnost objednaného zboží atd. Lze tedy sledovat spokojenost klienta s kvalitou odvedené práce (úklidem, údržbou) vlastními pracovníky nebo dodavateli, většinou nad určitým počtem zpracovaných požadavků, reklamací a četnosti opakování požadavků ve sledované oblasti (časté vyskytování stejného problému).



### 3.2.1 KPIs pro zvyšování výkonnosti pracovníků

KPIs neboli klíčové ukazatele výkonnosti jsou v praxi využívány k hodnocení výkonnosti procesů, pracovníků, organizačních útvarů a celých organizací.

Mike Toten ve svém článku na „[Workplaceinfo](#)“ stručně shrnuje hlavní zásady konstrukce KPIs pro hodnocení pracovníků.

#### Co znamená SMART?

Zkratka SMART je v poslední době velice populární zejména v souvislosti s procesním řízením a systémy řízení jakosti. Je mnemotechnickou pomůckou pro základní požadavky na KPI a procesní metriky, které by měly být:

- Specifické
- Měřitelné
- Akceptovatelné
- Realistické
- Termínované

Pro účely organizačního řízení [I13] začal být tento souhrn rozšiřován na SMARTA Kde A znamená aligned, neboli v souladu s firemní strategií.

#### Specifické

KPIs by měly zcela konkrétní pro každou jednotlivou činnost a měly by být vyjadřovány v kontextu reálně užívané terminologie. Je třeba se oprostít od vágních termínů jako „kvalita práce“, „standard zákaznického servisu“, „přesnost“, apod.

Indikátory výkonnosti by měly dále především:

- jednoduše ilustrovat pracovníkovi co má dělat, aby byl „výkonný“,
- jednoznačně odlišit efektivní činnosti od neefektivních,
- být zaměřeny na vlastní výkonnost, nikoliv na vlastnosti pracovníka a jeho vztah k práci (např. přístup k zákazníkům).

#### Měřitelné

Indikátory musí [I13] být maximálně kvantifikovatelné v kontextu znaků, které mohou být sledovány a dokumentovány. Musí poskytovat zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu o jejich statutu výkonnosti. Některé aspekty výkonnosti jsou snadno měřitelné (finanční ukazatele, objem výroby,..) čímž svádějí k měření výkonnosti založeném pouze na nich. Přehlížení i subjektivnějších ale důležitých aspektů (manažerské dovednosti, úroveň zákaznického servisu) při vyhodnocování výkonnosti potom nutně vede k tomu, že zaměstnanci těmto oblastem nevěnují tolik pozornosti.

### **Akceptovatelné**

Řízení výkonnosti by mělo vždy být [I13] otevřeným procesem s důrazem na dialog. Soubor KPI předepsaný pracovníkům bez předchozí konzultace je obvykle ohrožen značným rizikem selhání. Pokud nelze pracovníky zahrnout přímo do procesu vývoje KPIs, pokuste se s nimi navrhované indikátory alespoň odsouhlasit před jejich uvedením do praxe. Nezbytnou podmínkou je jasné porozumění indikátorům ze strany zaměstnanců ve stejném významu jaký mají pro management.

### **Realistické**

Pracovníci musí mít plnou kontrolu nad faktory umožňujícími dosažení předepsaných cílů. [I13] Cíle musí být dosažitelné. Pokud jsou akceptovatelné úrovně nastaveny příliš vysoko, jsou zbytečné a demotivační. Je třeba brát ohledy na limitující faktory. Mnoho činností je nabaleno „nezbytnými“ administrativními úkony, které zabírají čas. Nelze také předvídat všechny komplikace, které se během pracovní činnosti mohou vyskytnout. Struktura KPIs by měla vždy klást důraz na nejdůležitější části procesu. Pokud je nejdůležitější jeho výstup, zdůrazněte okamžité výsledky procesu. Pokud je nejdůležitější vlastní průběh procesu, zaměřte se na vlastnosti procesu a jeho výkonnost. Pokud jsou nejdůležitějším aspektem schopnosti pracovníka, zaměřte se na personalistiku (styl řízení, komunikační schopnosti,..).

### **Termínované**

Všechny ukazatele by měly mít odpovídající časový rámeček.

Vzhledem k relevanci výsledků je ideální sběr dat přímo v průběhu činnosti nebo během krátkého časového intervalu. Vyhodnocování by mělo probíhat v jasné definovaných intervalech.

### **A strategické**

Všechny individuální cíle by měly být [I13] v souladu se strategií společnosti, jejími cíli. Totéž platí pro ukazatele výkonnosti. Identifikací chování a činností, které budou oceněny jako „úspěšné“ motivují k respektování kultury a hodnot organizace. Jakožto výstupy systému měření výkonnosti by KPIs měly plnit také další funkce spojené s řízením lidských zdrojů, jako například vzdělávání, osobní rozvoj, selekce zaměstnanců, odměny a kariéerní postup.

### **3.2.2 KPIs pro zvyšování výkonnosti procesů**

Ukazatel výkonnosti procesů (KPI - Key Performance Indicator) měřitelný parametr procesu. Umožňuje porovnávat výkonnost procesů a zjišťovat řídit procesy na základě dat. Jedním ze základních hledisek při určování ukazatelů výkonnosti procesu je zda hodnota je důležitá nejen pro vedení firmy, ale i z pohledu externích i interních klientů procesu.

Univerzálním ukazatelem [15] je myšlen ukazatel, který lze použít pro měření v celé řadě procesů, není tudíž vázán na konkrétní specifický proces. Takových ukazatelů je řada, mezi nejpoužívanější patří následující:

a) průběžná doba procesu – průběžnou dobou procesu se rozumí celá doba, která uplyne od okamžiku přijetí vstupů do procesů až po odevzdání výstupů z procesu

b) efektivní využití doby procesu – poměr doby zpracování vůči průběžné době procesu, tento ukazatel je tedy snižován např. dobou potřebnou pro opravy, manipulaci, ale i činnostmi, které jsou třeba pro ověřování

c) celkové náklady na proces – skládají se z nákladů na shodu a nákladů na neshodu

d) efektivní využití nákladů – poměr nákladů na shodu k celkovým nákladům na proces

e) podíl neshod v procesu – poměr neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu vůči objemu shodných výstupů z procesu

f) úroveň Sigma způsobilosti

g) využití disponibilních kapacit v procesu

h) počet registrovaných odchylek v procesu.

Ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů

Zde bude účelné nejdříve definovat pojem výrobní proces. [15] Tím se rozumí jakýkoliv proces při kterém jsou hmotné vstupy přeměněny na hmotné výstupy a to ve výrobních dílnách. Charakter technologie přitom není pro použití pojmu výrobní proces rozhodující.

Ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů jsou využívány při operativním řízení výroby.

Nejznámějšími a nejčastěji používanými ukazateli výkonnosti výrobních procesů [15] jsou například:

- počet dní setrvání zásob ve výrobě
- hodnota rozpracované výroby
- podíl prostojů na disponibilní kapacitě strojů
- produktivita kapitálu
- produktivita na pracovníka
- produktivita stroje
- výtěžnost vstupů
- poměr materiálových nákladů k hodnotě shodných výstupů
- celková efektivnost zařízení
- plnění norem výkonů u strojů a pracovníků

- indexy způsobilosti strojů a procesu
- obrátkovost materiálu
- podíl neshodných výrobků k výstupům
- struktura průběžné doby procesu
- počet odpracovaných hodin k výkonům
- počet námětů na zlepšení výroby na pracovníka
- pružnost reakce změny ve výrobě apod.

### 3.2.3 KPIs pro zvyšování výkonnosti prostorů

Otázky spjaté se stanovením standardů pro konkrétní pracovní pozici, pro kategorii budov, pro region, pomáhají ve stanovení jednotkových indexů (KPI), jejichž pomocí lze budovy, energetické spotřeby, anebo obsazenost ploch srovnat a posoudit (benchmark). [I14] Na základě toho lze vybrat ty budovy, které jsou hluboce pod průměrem a buď se jich zbavit, anebo na nich provést takové zásahy, které postavení budovy ve srovnávacím KPI zlepší. Stejně tak je důležité sledovat vývoj (trend) daného KPI v čase.

## 3.3 Nastavení KPI pro modulů GTFacility

### 3.3.1 Modul Úklid

KPI musí v první řadě nastavit zadavatel služby, [I10] a to z jednoho prostého důvodu. On jediný ví, co od outsourcované služby nechce. Příkladem může být nejvíce diskutované KPI - úklid.

Příklad KPI - úklid chodníků okolo budovy v zimním období.

Nejprve si určíme cíl služby - Uklizeno bez sněhu a náledí a zajištěno proti uklouznutí.

Název služby: Úklid chodníků okolo budovy v zimním období.

Dalším důležitým aspektem je popis služby. V zimním období musí být chodník v takovém stavu, aby nehrozil úraz. Chodník tedy bude zbaven sněhu a ledové plochy, případně ošetřen tak, aby nemohlo dojít k úrazu. [I10]

Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě Vysoká.

Četnost KPI: měsíc.

Metodika měření KPI - audit.

Znamená to tedy, že námi nastavené parametry KPI se vztahují na plnění v jednom kalendářním měsíci a my budeme náhodně kontrolovat plnění této služby (Tabulka 3.1).

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Limity
Vynikající	-5%	Ledová plocha na chodníku	0
		Neodklizený – neprůchozí chodník	<1
Dobré	0%	Ledová plocha na chodníku	<2
		Neodklizený – neprůchozí chodník	<5
Uspokojivé	5%	Ledová plocha na chodníku	<4
		Neodklizený – neprůchozí chodník	<7
Slabé	10%	Ledová plocha na chodníku	<6
		Neodklizený – neprůchozí chodník	<8
Kritické KPI		Zraněná osoba	<1

**Tabulka 3-1 – měření KPI [autor]**

Příklad KPI - úklid okolo budovy v letním období.

Nejprve si určíme cíl služby - Uklizeno před vstupem do budovy a na parkovištích.

Název služby: Úklid okolo budovy v letním období.

Četnost KPI: měsíc.

Metodika měření KPI - audit.

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Limity
Vynikající	-5%	Neodklizený před vstupem do budovy	0
		Ne zametl na parkovištích	<1
Dobré	0%	Neodklizený před vstupem do budovy	<2
		Ne zametl na parkovištích	<5
Uspokojivé	5%	Neodklizený před vstupem do budovy	<4

		Ne zametl na parkovištích	<7
Slabé	10%	Neodklizený před vstupem do budovy	<6
		Ne zametl na parkovištích	<8

**Tabulka 3-2 – měření KPI [autor]**

Dosažení kritického KPI tedy nemusí vždy znamenat automaticky vypovězení smlouvy, ale může být pouze nástroj nápravy, kdy je nutné jednat např. o kompenzaci nebo změně. Není přece prioritou měnit každé tři měsíce externího dodavatele služby, ale mít partnera, na jehož služby se můžeme spolehnout.

### 3.3.2 Modul Technologie

Co se eviduje:

- Technologická zařízení, jejich komponenty,
- Elektro – slaboproud, silnoproud, diesela agregát, koncová zařízení,
- Plyn,
- Voda, kanalizace,
- EPS, EZS, CCTV,
- Telefonní ústředny, TV, rozhlas,
- VZT, chlazení, vytápění,
- Hasicí přístroje.

Výstupy/příklady použití (reporty):

- technické vybavení místností,
- plán revizí,
- evakuační plány, havarijní plány (organizace, Policie ČR, HZS, ZZS, IZS).

Příklad KPI - hodnocení výkonnosti práce služby Technologie na univerzitě.

Nejprve si určíme cíl služby - podklady pro řízení krizových situací; evidence záručních lhůt zařízení a komponent; kompletní evidence technologie a technického vybavení prostor, atd.

Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě Vysoká.

Četnost KPI: hodina.

Metodika měření KPI - audit.

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Časový limit, hod.
---------------	------------	-------	--------------------

Vynikající	-5%	Přerušení telefonní nebo Internet obvodu	<2
		Vyřazen z provozu hlavní uzávěr vody	<2
		Starý evakuační plán	<12
		Vyřazený z provozu zásuvky v místnosti	<2
Dobré	0%	Přerušení telefonní nebo Internet obvodu	<3
		Vyřazen z provozu hlavní uzávěr vody	<3
		Starý evakuační plán	<18
		Vyřazený z provozu zásuvky v místnosti	<3
Uspokojivé	5%	Přerušení telefonní nebo Internet obvodu	<5
		Vyřazen z provozu hlavní uzávěr vody	<5
		Starý evakuační plán	<24
		Vyřazený z provozu zásuvky v místnosti	<5
Slabé	10%	Přerušení telefonní nebo Internet obvodu	<8
		Vyřazen z provozu hlavní uzávěr vody	<8
		Starý evakuační plán	<30
		Vyřazený z provozu zásuvky v místnosti	<8

Tabulka 3-3 – měření KPI [autor]

### 3.3.3 Modul Údržba

Co se eviduje:

- plány pravidelné údržby,
- plány revizí,
- konkrétní výskyty v rámci definovaného plánu údržby – v minulosti i do budoucnosti.

Příklady použití:

- zobrazení plánované údržby v časovém grafu,
- přehled nákladů na pravidelnou údržbu dle lokalit,
- technologické karty jednotlivých zařízení,
- sestavy plánů údržby dle nejrůznějších kritérií jako lokalita, technologie, období, dodavatele.

Příklad KPI - hodnocení výkonnosti práce služby údržba na univerzitě.

Nejprve si určíme cíl služby - prodloužení a optimální využití doby života přístrojů a zařízení.

Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě Vysoká.

Četnost KPI: hodina.

Metodika měření KPI - audit.

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Časový limit, hod.
Vynikající	-5%	Elektrotechnické opravy na univerzitě	<2
		Drobné opravy podlah, stěn, schodů atd.	<12
Dobré	0%	Elektrotechnické opravy na univerzitě	<4
		Drobné opravy podlah, stěn, schodů atd.	<15
Uspokojivé	5%	Elektrotechnické opravy na univerzitě	<6
		Drobné opravy podlah, stěn, schodů	<18



		atd.	
Slabé	10%	Elektrotechnické opravy na univerzitě	<12
		Drobné opravy podlah, stěn, schodů atd.	<24

Tabulka 3-4 – měření KPI [autor]

### 3.3.4 Modul Zeleň

Co modul nabízí:

- realizaci sadových úprav rodinných domů i větších areálů včetně komplexní péče
- individuální výsadby vzrostlých stromů a keřů
- terénní úpravy a modulace před zakládáním výsadeb
- zakládání trávníků
- celoroční údržbu travnatých ploch
- likvidaci rudérálních porostů
- zdravotní a bezpečnostní řez stromů a keřů
- řez živých plotů
- kácení stromů včetně rizikového, likvidace keřů
- frézování pařezů
- chemické ošetření proti chorobám, škůdcům a plevelům

Příklad KPI - hodnocení výkonnosti práce služby zeleň na univerzitě.

Nejprve si určíme cíl služby - posílení odpovědnosti za kvalitu životního prostředí.

Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě Vysoká.

Četnost KPI: den.

Metodika měření KPI - audit.

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Časový limit, den.
Vynikající	-5%	Přerostlý trávník ve venku univerzity	<1
		Suché větvičky na stromě	<2
Dobré	0%	Přerostlý trávník ve venku univerzity	<2

		Suché větvičky na stromě	<5
Uspokojivé	5%	Přerostlý trávník ve venku univerzity	<4
		Suché větvičky na stromě	<8
Slabé	10%	Přerostlý trávník ve venku univerzity	<7
		Suché větvičky na stromě	<10

Tabulka 3-5 – měření KPI [autor]

### 3.3.5 Modul IT/Telekomunikace

Co se eviduje:

- telefony a PDA,
- příslušenství k telefonům,
- počítače a notebooky,
- příslušenství k počítačům a ostatní HW,
- služby spojené s provozem,
- struktura rozvodů u počítačových sítí.

Výstupy/příklady použití (reporty):

- komplexní informace o používaných položkách ze základní evidence,
- přehled o prostorové lokalizaci,
- optimalizace služeb, hlídání pravidelných termínů, součtů, maxim apod.

Příklad KPI - hodnocení výkonnosti práce služby IT/Telekomunikace na univerzitě.

Nejprve si určíme cíl služby - prodlužovat životnost telekomunikačních zařízení a tras; koordinace informace a zdroje s cílem zajistit všem zaměstnancům rychlý a spolehlivý přístup k síti.

Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě Vysoká.

Četnost KPI: den.

Metodika měření KPI - audit.

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Časový limit, den.
Vynikající	-5%	Trasování vedení kabeláže	<7

		Expanze počítačové sítě	<7
		Instalovaný SW dle standardů	<1
Dobré	0%	Trasování vedení kabeláže	<12
		Expanze počítačové sítě	<12
		Instalovaný SW dle standardů	<1,5
Uspokojivé	5%	Trasování vedení kabeláže	<14
		Expanze počítačové sítě	<14
		Instalovaný SW dle standardů	<2
Slabé	10%	Trasování vedení kabeláže	<18
		Expanze počítačové sítě	<18
		Instalovaný SW dle standardů	<2,5

Tabulka 3-6 - měření KPI [autor]

### 3.3.6 Modul Autopark

Co se eviduje:

- automobily,
- události automobilů jako pravidelné prohlídky nebo STK,
- karty na PHM,
- měsíční vyúčtování,
- povolení k soukromému využívání vozu.

Výstupy/příklady použití (reporty):

- měsíční přehledy vyúčtování všech automobilů,
- podklady pro zpracování mezd v rámci autoparku (daňová a nedaňová plnění zaměstnanců),
- statistika způsobů vyřazování a likvidace automobilů (odprodeje, krádeže, nehody, totální škody),
- další statistiky jako je doba používání aut, náklady provozu, najeté kilometry.

Příklad KPI - hodnocení výkonnosti práce služby Autopark na univerzitě.

Nejprve si určíme cíl služby - rezervace automobilů zaměstnanci; přidělení automobilů zaměstnancům dlouhodobě a krátkodobě.

Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě Vysoká.

Četnost KPI: měsíc.

Metodika měření KPI - audit.

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Limit
Vynikající	-5%	Dodávka vadných aut	<0
		Dodávka špinavých aut	<1
		Chyby v splnění objednávek	<0
Dobré	0%	Dodávka vadných aut	<1
		Dodávka špinavých aut	<1
		Chyby v splnění objednávek	<1
Uspokojivé	5%	Dodávka vadných aut	<2
		Dodávka špinavých aut	<3
		Chyby v splnění objednávek	<2
Slabé	10%	Dodávka vadných aut	<4
		Dodávka špinavých aut	<6
		Chyby v splnění objednávek	<4

**Tabulka 3-7 – měření KPI [autor]**

### 3.3.7 Modul Prostorový Management

Co se eviduje:

- plochy staveb, podlaží a místnosti,
- počty osob v místnostech,
- střediska,
- druh místností.

Výstupy/příklady použití (reporty):

- prostorové analýzy členění ploch podle druhu (kancelářské, komunikační, hygienické, sociální, technické, sklady) za jednotlivé stavby a střediska, sleduje se proporcionalita členění ploch v budově, posuzuje se podíl kancelářských (výrobních) ploch k ostatním plochám,
- analýza průměrných ploch na osobu za střediska, sleduje se optimalizace využívání ploch,

- barevné vyznačení druhu ploch v plánu včetně popisu ploch (číslo místnosti, výměra, druh),
- barevné vyznačení umístění středisek v plánu včetně popisu (název střediska, počet lidí v kanceláři).

Příklad KPI - hodnocení výkonnosti práce služby Prostorový Management na univerzitě.

Nejprve si určíme cíl služby - prostorové analýzy členění ploch podle druhu; analýza průměrných ploch na osobu.

Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě Vysoká.

Četnost KPI: den.

Metodika měření KPI - audit.

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Časový limit, den.
Vynikající	-5%	Výpočet plochy nové budovy univerzity	<2
		Mapování nové budovy univerzity	<2
		Počty osob v místnostech	<2
Dobré	0%	Výpočet plochy nové budovy univerzity	<4
		Mapování nové budovy univerzity	<5
		Počty osob v místnostech	<5
Uspokojivé	5%	Výpočet plochy nové budovy univerzity	<12
		Mapování nové budovy univerzity	<14
		Počty osob v místnostech	<14
Slabé	10%	Výpočet plochy nové budovy univerzity	<18
		Mapování nové budovy univerzity	<20
		Počty osob v místnostech	<20

Tabulka 3-8 – měření KPI [autor]



Uspokojivé	5%	Přepřacování rozpis plateb	<4
		Vyhledávání smluv rozšířením filtru	<6
		Snížení chybovosti zpracování dokladů	<3
Slabé	10%	Přepřacování rozpis plateb	<5
		Vyhledávání smluv rozšířením filtru	<7
		Snížení chybovosti zpracování dokladů	<4

**Tabulka 3-9 – měření KPI [autor]**

Na KPI se samozřejmě dívají odlišně zadavatelé a poskytovatelé služby. Z pohledu zadavatele - klienta by mělo být v budoucnu KPI nedílnou součástí dohody s externím poskytovatelem. V případě správného nastavení KPI se zadavatel vyhne dobře známému dohadování o kvalitě odvedené práce a polemice o tom, co je ještě součástí smlouvy a co jsou už vícepráce. Zatím je praxe taková, že mezi odbornou veřejností je klient používající KPI považován za tzv. chytrého klienta, kterých je zatím jako šafránu.

Na druhé straně jsou poskytovatelé FM služeb, kteří se dělí na dva tábory. Poskytovatelé (většinou firmy se zahraničním kapitálem), kteří jsou zvyklí KPI používat a nečiní jim problémy zintegrovat tuto problematiku i do českého prostředí. A "čeští" poskytovatelé FM, kteří jsou z nedávné minulosti zvyklí nastavit si nízkou paušální cenu, aby vyhráli výběrová řízení, ale zisky navyšují vícepracemi a klient ve výsledku zaplatí mnohem více peněz, než kdyby investoval čas do správného nastavení KPI. Sice by měsíčně platil více než doposud (myšleno paušálně), ale v celkovém součtu by jeho náklady byly bezesporu nižší. Je to asi spíše jen zvyk než nepřijatelnost a nesrozumitelnost KPI. Naše společnosti poskytující služby jsou zvyklé mít své jisté a jakmile se dostanou do situace, kdy mají být hodnoceny od výkonu nebo kvality práce, začnou se bát, že nebudou ohodnoceny dostatečně. Měli bychom si však uvědomit, že pokud poskytovatel FM služby má vykonávat svou práci kvalitně, musí být výdělečný. A pokud nasadí nízkou cenu paušálu, musí pak zákonitě cenu vyrovnávat vyúčtováním velké sumy u víceprací.

### **Nebojme se KPI**

Nebojme se nových věcí a alespoň na začátek věnujme čas seznámení se s problematikou KPI. Pokud si s jejich nasazením nevíme rady, existují i u nás společnosti, které se zabývají poradenstvím v oblasti facility managementu a rádi s přípravou SLA a KPI pomohou.

### 3.4 Hodnocení kvality právě pomocí KPI

Jednoduše řečeno, kvalita je stupeň naplnění očekávání. Princip použití KPI [14] je značně jednoduchý. Je-li toto očekávání splněno, je vyplacena sjednaná odměna. Je-li očekávání splněno lépe než klient předpokládal, lze vyplatit bonus. Je-li očekávání naopak naplněno nedostatečně, pak klient může využít kritického KPI (CPI) a požadovat opravu či přepracování, může službu zcela odmítnout, či uplatnit satisfakci v podobě penalizace, či úplným odmítnutím platby. Důležité je, aby veškeré tyto možnosti byly předem dohodnuty v SLA smlouvách.

V rámci dohody si rovněž může určit, že pracovník provede úklid na všech plochách do výšky 170 cm apod.

Na základě takto dohodnutých parametrů se často sestavují tzv. KPI (Key Performance Indicators – klíčové výkonnostní ukazatele), [I16] které umožňují promítnutí úrovně kvality poskytované služby do způsobu hodnocení. Každý ukazatel může mít dle dohody stanovenou určitou váhu a nedodržení úrovně kvality má pak za následek sankci – například ve formě slevy z fakturace ve výši určitého procenta z měsíčního obrátu služby.

V praxi může vše probíhat například takto: [I16] zástupce klienta zkontroluje uklizené místo a na základě pozorování vyplní dotazník, který konzultuje s dodavatelem služeb na pravidelných schůzkách. Podle stanovených měřítek ohodnotí kvalitu dodané služby. V případě, že je služba na základě smluvených parametrů dodána z méně než 100%, bude odběratel facility manažerovi fakturovat pouze část ze sjednané částky. Hodnocení a kontrola kvality jsou pak jednoduché a transparentní.

Facility management může výrazně přispět k efektivnosti provozu. Kvalitním outsourcingem lze docílit výrazných úspor snížením provozních i prostorových nákladů.

Dohoda o úrovni klíčové výkonnostní ukazatele (KPI) [I16] mohou dobře posloužit při definování a kontrole sjednaných služeb.

### 3.5 Současná praxe a využití SL a KPI

V současnosti je většina výběrových řízení na FM poskytovatele připravována formou výčtu FM služeb a jejich přesného výčtu úkonů (např. 2 strážní na bráně, 2x denně vytříit podlahu, atd.) s tím, že FM poskytovatel tyto požadavky „pouze“ necení. Tím zůstává na klientovi riziko, že v tomto výčtu na něco zapomene. Proto je pro klienta výhodnější SL službu specifikovat tzv. na výstupu (např. bezpečno, uklizeno). Klient tím specifikuje výstupní stav a FM poskytovateli ponechává volnou ruku, jak tohoto cíle dosáhne. Riziko se tak přesouvá na stranu FM poskytovatele. Takovýto způsob výběru dodavatele by měl směřovat k zajištění požadované kvality za přiměřenou cenu. V případě, že budeme požadovat kvalitu a splnění SL, je velice pravděpodobné, že cena bude vyšší, než při současné formě výběrového řízení.



Celý cyklus přípravy, specifikování, měření, vyhodnocování a zlepšování kvality není v mnoha případech jednoznačně objektivně popsateľný a vyhodnotiteľný. V případě tzv. měkkých parametrů (např. uklizeno) je očekávání vysoce subjektivní, a proto je jejich vyjádření včetně všech popisů těžko specifikovatelné (zkuste si popsat, jak vypadá „uklizeno“), měřitelné a značně neurčité. Jedná-li se o tvrdé parametry (např. revize provedeny 2x ročně), pak by vyhodnocení mělo být jednoznačné. Zde však platí staré dobré pořekadlo „klient má vždycky pravdu“ a jeho spokojenost/nespokojenost je vždy měřitelná položka (jak u tvrdých, tak měkkých parametrů). [14]

### 3.6 Popis přínosů

KPI musí v prvé řadě nastavit zadavatel služby, a to z prostého důvodu. On jediný ví, co od outsourcované služby nechce. Příkladem může být nejvíce diskutované KPI – úklid. Zde je jasné, že nikdo nechce mít špinavou toaletu. Ať už ji navštíví zaměstnanci či klienti. Stejně tak můžeme chtít, abychom neměli v zimě ledovku před budovou.

Ve zkratce můžeme zmínit, jaké základní body bychom při správném nastavení KPI měli dodržet a neopomenout. Jsou jimi: [I10]

- jaké jsou sledované ukazatele;
- co znamená jejich nedodržení;
- realizovatelnost požadovaných výstupů;
- odpovídající výše sankcí a nastavení stupňů důležitosti.

Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti), stručně KPI, jsou provozní klíčové ukazatele, které odrážejí výkon a hospodárnost podniku. Slouží jako provozní parametry k zobrazení podnikového úspěchu či neúspěchu. Aktualita ukazatelů přitom sehrává důležitou roli: Ukazují nám KPI, že v zadaném časovém období již nebudou realizovatelná plánovaná data, můžete do procesu příslušně zasáhnout. Srovnání realizovaných procesů s ukazateli aktuálních průběhů je kromě toho významnou součástí kontinuálního zlepšovacího procesu (KVP). Veškeré v podniku probíhající procesy lze pomocí KPI hodnotit, kontrolovat a v daném případě korigovat.

Dalším přínosem je lepší motivace a angažovanost zaměstnanců vlivem jejich zapojení například do řešení otázek společenské odpovědnosti a lepším pochopením cílů společnosti. Motivace zaměstnanců následně ovlivní jejich pracovní produktivitu a disciplínu. Zvýšení angažovanosti zaměstnanců přispěje také k otevřenější komunikaci o zlepšovacích návrzích a návrhy ke zlepšení budou více kolektivně propracované.

Efektivnost KPI se samozřejmě projeví po implementaci zvolených měřítek do systému řízení a měření výkonnosti. Zde byly zhodnoceny nejvýznamnější očekávané přínosy KPI.

## **Závěr**

Hlavním cílem diplomové práce bylo prozkoumat a navrhnout metodiku KPI, její použití v prostředí univerzity a zároveň zmapovat klíčové ukazatele výkonnosti vybraných oblastech.

Diplomová práce se skládá ze tří základních částí a to z části teoretické a praktické části.

Teoretické části jsou věnovány první dvě kapitoly této diplomové práce. Obsahují popis:

- základních pojmů a cíle facility managementu;
- základních pojmů klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich použití.

Třetí kapitola se zabývá praktickou částí zvoleného tématu diplomové práce. Skládá se z nasazení KPI ve Facility managementu a nastavení KPI pro modulů GTFacility, a popis přínosů KPI. Měření výkonnosti univerzity bylo provedeno na základě vybraných klíčových ukazatelů (KPI).

V práci se podařilo nastínit problematiku klíčových ukazatelů výkonnosti a s jejich pomocí analyzovat několik vybraných důležitých oblastí řízení univerzity a navrhnout dotazy pro vytvoření analytických reportu pro tyto ukazatele.

Práce tedy v současném stavu demonstruje možnosti manipulace s modulů GT Facility univerzity a poskytuje čtenáři návod, jak k dané problematice přistupovat.

## Literatura

- [1] VYSKOČIL, V., ŠTRUP, O. a PAVLÍK, M. Facility management a public private partnership. 2007. 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4
- [2] KURKIN, O., EDL, M. Řízení životního cyklu produktu v prostředí digitálního podniku. Proceedings of conference Modelování, simulace a optimalizace podnikových procesů v praxi, Tuček, D. & kol. (Ed.), pp. 253-258, Zlín, March 2011, ČSOP. Praha ISBN 978-80-260-0023-5
- [3] VYSKOČIL, V. Facility management: procesy a řízení podpůrných činností. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-97-9.
- [4] VYSKOČIL, Vlastimil K., ŠTRUP, Ondřej. Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů : Facility Management. Aleš Pudil. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2
- [5] CYSKO, Š. a kolektiv. Finanční analýza podniku. 2006. 256 s. ISBN 80-8070-635-2
- [6] KOTOUČKOVÁ, R. Finanční analýza malého a středního podniku s využitím účetních výkazů. 2007. 64 s. ISBN 978-80-87113-70-7
- [7] TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1.vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2003. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [8] SOMOROVÁ, V. Facility management - metóda efektívneho spravovania budov. 2006. 86 s. ISBN 80-227-2445-9
- [9] KUDA, F., KUTA, V. Inženýring životného cyklu jako nástroj facility managementu. 2006. ISBN 80-227-2541-2
- [10] FACILITY MANAGEMENT: *Risk management*. Praha: Wagner Press, 2002.

Vychází čtvrtletně.

- [11] JAN PROCHÁZKA, JIŘÍ VOŘÍŠEK, OTA NOVOTNÝ. NERV - NÁRODNÍ EKONOMICKÁ RADA VLÁDY PRACOVNÍ SKUPINA PRO KPI Řízení vybraných oblastí veřejné správy pomocí
- [12] KISLINGEROVA, EVA a kol.: [Inovace nástrojů ekonomiky a managementu o rganizací](#). 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [13] WAGNER, J.: *Měření vykonnosti*. GRADA Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2924-4.
- [14] VONDRAKOVA M.: Facility management služby - KPI (CPI) ano či ne?, Hein Consulting, s.r.o., unor 2011
- [15] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech jakosti. Praha: MANAGEMENT PRESS Praha. 2004. ISBN 80-7261-110-0
- [I1] Nova evropská norma ČSN EN 15 221 [online]. c2009 [cit. 2013-11-5].  
Dostupné z <http://www.ifma.cz/article.aspx?ArticleID=610&>
- [I2] Facility management ušetří spoustu nákladů i starostí [online]. c2009 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z <http://www.asb-portal.cz>
- [I3] Historie facility managementu [online]. c2009 [cit. 2013-11-23]. Dostupné z <http://www.ifma.cz>
- [I4] Digital factory [online]. c2011 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z <http://www.digipod.zcu.cz>
- [I5] wikipedia [online]. c2001 [cit 2013-10-20]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org>
- [I6] Holy Roman Consulting. [online]. c2004 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z

<http://www.hrc.cz>

[I7] KPI definovane University of Essex. [online]. c2012. [cit. 2013-12-01]. Dostupné

z <http://www.essex.ac.uk>

[I8] Facility management – aneb co (už) nechcete dělat sami [online]. c2011. [cit.

2013-12-01]. Dostupné z <http://cfoworld.cz>

[I9] BUSINESS VIZE [online]. [cit. 2013-02-26]. Dostupné z

<http://www.businessvize.cz>

[I10] Znamenají KPI konec předraženým a nepřehledným službám v Čechách?

[online]. c2011. [cit.2014-03-20]. Dostupné z <http://www.tzb-info.cz/>

[I11] Měření výkonnosti procesů (nejen) v leteckém průmyslu. Public relations.

[online]. c2006. [cit.2014-03-20]. Dostupné z

<http://indigo.inter-informatics.com>

[I12] KPI jako nástroj snížení nákladů. [online]. c2003. [cit.2014-04-05]. Dostupné z

<http://realitymix.centrum.cz/>

[I13] KPIs pro zvyšování výkonnosti pracovníků. [online]. c2006. [cit.2014-04-05].

Dostupné z <http://www.logio.cz/>

[I14] Zajištění správy nemovitostí s důrazem na zvýšení hospodárnosti. [online].

c2011. [cit.2014-04-05]. Dostupné z <http://www.ikadata.com/clanky>

[I15] [GTFacility](http://www.aspas.eu/). [online]. c2013. [cit.2014-04-27]. Dostupné z <http://www.aspas.eu/>

[I16] FACILITY MANAGEMENT MÁ SVÉ UPLATNĚNÍ I V PRŮMYSLU.

[online]. c 2010. [cit.2014-05-18]. Dostupné z <http://www.asb-portal.cz/>