

Facility Management jako strukturalne wsparcie koncepcji outsourcingu i Lean Enterprise

<https://doi.org/10.33141/po.2005.78.04>

Sławomir Kądziera

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (786/787), 2005, ss. 18-20

www.przegladowizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie korzyści z zastosowania koncepcji *Facility Management* (czyli zarządzania działalnością pomocniczą), będącej w Polsce stosunkowo nowym zagadnieniem, w niewielkim stopniu opracowanym w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania. *Facility Management* zostanie przedstawiony jako koncepcja wspierająca elastyczność organizacji przemysłowych i usługowych, wykorzystująca zalety *outsourcingu* i *Lean Enterprise* / *Lean Management*.

Lean Management / Lean Enterprise

Koncepcja *Lean Management* (*Lean Enterprise*), czyli zarządzania wysmukłego (zarządzania odchudzonego / przedsiębiorstwa wysmukłego) wywodzi się z obserwacji japońskiej praktyki zarządzania produkcją w przemyśle samochodowym, które to obserwacje zaowocowały powstaniem w USA spójnej teorii racjonalizatorskiej [11, s. 101 i dalsze]. W praktyce japońskiej pracownik jest nieustannie szkolony i przygotowywany do pracy w kilkuosobowych zespołach, wykonujących kompleksowo zamknięte fragmenty procesu produkcyjnego [11, s. 101]; w połączeniu z ciągłą rotacją pracowników między zespołami oraz z redukcjami liczby pracowników, system taki zaowocował znaczącym wzrostem wydajności pracy i oszczędności w zakresie zatrudnienia (stąd nazwy: „wysmukła” lub „odchudzona” organizacja).

Podstawą omawianej koncepcji jest „koncentracja działalności firmy na procesie tworzenia wartości, a nie na podziale zadań i specjalizacji stanowisk. Koncepcja odchudzonego przedsiębiorstwa zmierza do wykorzystania (...) efektów synergicznych (...)” [3, s. 251], poprzez elastyczne zagospodarowanie kompetencji pracowników w zespołach i jednostkach produkcyjnych.

Do głównych zasad stosowanych przy „odchudzaniu” przedsiębiorstwa należą [11, s. 103]:

- perspektywiczność (przewidywanie i kształtowanie przyszłych działań),
- wrażliwość (zrozumienie otoczenia oraz reagowanie w celu adaptacji),
- globalność (rozważenie efektów całościowych w ich złożoności),
- dynamiczność (wykorzystanie wszystkich zasobów posiadanych przez organizację),
- oszczędność (eliminacja marnotrawstwa).

Celem *Lean Managementu* jest uproszczenie organizacji, przejawiające się w spłaszczeniu struktur [15, s. 61], eliminacji części kosztów działalności pomocniczej (np. redukcja zapasów i powierzchni magazynowej) [13] oraz powiązaniu odpowiedzialności jednostki z celami organizacji. A. Czermiński wskazuje, że „filozofii odchudzonego przedsiębiorstwa towarzyszy proces przekazywania części działalności (...) na zewnątrz do wyspecjalizowanych firm. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych obserwuje się proces ograniczenia liczby operacji i produkcji podzespołów wykonywanych we własnym zakresie i przekazywanie ich na zewnątrz (*outsourcing*)” [3, s. 252, 253].

Outsourcing

Outsourcing jest określany jako „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji” [14, s. 53–54]. Klasyczne ujęcie *outsourcingu* wywodzi się ze zlecenia części funkcji zakładów produkcyjnych na zewnątrz. Praktyka współczesnej gospodarki skłania się w dużej mierze w kierunku *outsourcingu* usług. W. Zimniewicz zauważa, że „koncepcja *outsourcingu* zakłada również tworzenie nowego modelu w zakresie usług. (...) Można zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez specjalistyczne przedsiębiorstwa” [15, s. 53]. Badacz, powołując się na niemieckie doświadczenia w zakresie *outsourcingu*, prezentuje typologię usług najczęściej wydzielanych poza przedsiębiorstwa, w układzie kryteriów stopnia integracji oraz stopnia złożoności usług [15, s. 54]:

- usługi złożone, o wysokim stopniu integracji z działalnością podstawową: przetwarzanie informacji, zaopatrzenie,
- usługi złożone, o niskim stopniu integracji: utrzymanie ruchu, obsługa techniczna,
- usługi proste, o wysokim stopniu integracji: księgowość, kadry, finanse,
- usługi proste, o niskim stopniu integracji: ochrona, czystość, *catering*.

Przedstawiona poniżej szczegółowo koncepcja *Facility Management* jest pochodną teorii *outsourcingu* w zakresie usług o niskim stopniu integracji (usług pomocniczych) oraz wkomponowuje się w teorię „zarządzania przedsiębiorstwa odchudzonego”. Z tego też powodu, jak również z uwagi na dotychczas niewielki zakres obecno-

ści tej koncepcji w polskiej literaturze oraz praktyce zarządzania, opis *Facility Management* zasługuje na szersze ujęcie.

Facility Management

Praktycznym sposobem wdrożenia strategii elastyczności w organizacjach jest koncepcja *Facility Management*. Pochodzenie *Facility Management* datuje się na przełom lat 70. i 80. ub. wieku, kiedy w Stanach Zjednoczonych wykształciła się dziedzina nadzorowania funkcji eksploatacyjnych oraz administracyjnych budynków [12, s. 16]. Na początku lat 90. w Wielkiej Brytanii powstał *British Institute of Facilities Management* i od tego czasu datuje się rozwój koncepcji w praktyce zarządzania obiektami komercyjnymi, publicznymi oraz przemysłowymi w Europie Zachodniej.

Istotą *Facility Management* jest redukcja kosztów działalności podstawowej. W praktyce branżowej spotkać można podejście, że wobec wysokiej konkurencyjności gospodarki oraz silnej presji na redukcję kosztów, reorganizacja procesów biznesowych przedsiębiorstw jest wspomagana *outsourcingiem* usług *Facility Management*, jako stylem zarządzania [2, s. IX].

Według terminologii kontynentalnej używa się sformułowania *Facility Management*, zaś teoretycy i praktycy z Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych formułują nazwę dziedziny jako *Facilities Management*. Oba określenia są zbliżone i oba są nieprzetłumaczalne na język polski. Angielskie słowo *facility* (w liczbie mnogiej *facilities*) jest rozumiane jako „ułatwienie”, „udogodnienie” lub „urządzenie”.

Pierwotny zakres koncepcji, ograniczający się do zarządzania nieruchomościami w ujęciu technicznym i administracyjnym, w celu redukcji kosztów bieżącej obsługi [8], jest ujęciem wąskim i niezbyt adekwatnym do praktyki we współczesnym gospodarce. Branżowe organizacje międzynarodowe definiują dziedzinę *Facility Management* jako: „interdyscyplinarną profesję, której celem jest zapewnienie funkcjonalności zabudowanego środowiska, poprzez integrację ludzi, miejsca, procesów i technologii” [6] oraz: „integrację multidyscyplinarnych aktywności w obszarze zabudowanego środowiska oraz zarządzanie wpływem tych aktywności na człowieka i jego miejsce pracy” [1].

Szeroka definicja *Facility Management* oznacza kompleksowe zarządzanie działalnością pomocniczą organizacji, usługi nadzoru nad infrastrukturą oraz techniką i technologiami nieruchomości oraz „ruchomościowymi” elementami organizacji, „usługi zarządzania wszystkimi niekluczowymi dla firmy obszarami jej działalności” [12, s. 16]. Istnieją tendencje do wyznaczania standardów praktyki zawodów związanych z *Facility Management* [7], a nawet prowadzone są unijne projekty standaryzacji [12, s. 14, 15], jednak jedynym wspólnym mianownikiem dla branży oraz koncepcji *Facility Management* wydaje się być wspomniane „kompleksowe i zintegrowane zarządzanie działalnością pomocniczą”.

Według kryterium zakresu zarządzania, usługi działalności *Facility Management* można podzielić na zarządzanie strategiczne (planowanie, projektowanie, doradztwo) oraz operacyjne (organizowanie, wykonawstwo, egzekwowanie, kontrola).

Usługi *Facility Management* dzieli się na trzy podstawowe grupy:

- ekonomiczny *Facility Management*: administrowanie umowami, zarządzanie powierzchniami użytkowymi, księgowość obiektów wraz z budżetowaniem, planowanie i kontrola kosztów działalności pomocniczej,
- infrastrukturalny *Facility Management*: ochrona obiektów, kontrola ruchu osób i przepływu materiałów, obsługa recepcji, zarządzanie powierzchniami parkingowymi,
- techniczny *Facility Management*: obsługa budynków w zakresie konserwacyjnym (utrzymanie substancji budowlanej), obsługa techniczna urządzeń i sieci mediów (obsługa operatorska, utrzymanie ruchu – przeglądy, konserwacje, prowadzenie dokumentacji, usuwanie awarii), obsługa techniczna linii produkcyjnych (usługi operatorskie, konserwacje, serwis).

Facility Management pozwala organizacjom na koncentrację na działalności podstawowej. Umożliwia odchudzenie strukturalne i przedmiotowe działalności oraz koncentrację zasobów ludzkich i materialnych na kluczowych kompetencjach. W zakresie globalnym usługi zarządzania działalnością pomocniczą są standaryzowane oraz asymilują nowoczesne trendy organizacyjne i technologie służące do efektywnego zarządzania nieruchomościami, techniką i infrastrukturą organizacji. Redukcja zatrudnienia i oszczędności w zakresie kosztów obsługi działalności pomocniczej to ostatnie z wymienionych, lecz nie najmniej ważne, cechy współpracy z przedsiębiorstwami *Facility Management*.

W przemyśle oraz usługach publicznych w gospodarkach rozwiniętych, koncepcje *outsourcingu* oraz *Facility Management* są szeroko zakorzenione i wykorzystywane praktycznie [9]. Opisane poniżej korzyści wynikające ze stosowania *Facility Management* stanowią powszechnie akceptowany argument do prowadzenia tego typu działań usprawniających funkcjonowanie organizacji. Rosnącą siłą branży *Facility Management* potwierdzają np. dane o dynamice obrotów niemieckich przedsiębiorstw sektora [10, s. 18 i dalsze] – rok 2002/2001 – 3,5%, 2003/2002 – 5%, zaś zgodnie z prognozą: 2004/2003 – 11,7%; w odniesieniu do danych o przyroście zatrudnienia w tych firmach (dla odpowiednich okresów: 0%, 1%, 6%).

Wśród podstawowych argumentów przemawiających za wdrożeniem koncepcji *Facility Management* przeważają korzyści tożsame z tymi, które charakteryzują dziedzinę *outsourcingu*, np. redukcja kosztów działalności obsługiwanej przez podmiot zewnętrzny oraz realokacja zatrudnienia, połączona z restrukturyzacją działów organizacji (zmniejszenie i spłaszczenie struktury organizacyjnej), zwiększenie wydajności pracy (skrócenie drogi decyzyjnej, poprawa komunikacji) oraz przejrzystość kalkulacji kosztów i pomiaru efektywności.

Do korzyści specyficznych dla usług *Facility Management* należy zaliczyć:

- poprawę jakości obsługi (dzięki wyspecjalizowaniu oraz koncentracji na jakości jednostek zewnętrznych),
- wzrost identyfikacji i motywacji pracowników (przejrzystość celów organizacji i możliwość systemów wynagradzania za efekty),
- elastyczność i przerzucenie ryzyka zarządzania personelem na podmioty zewnętrzne,
- możliwość wykorzystania specyficznych zasobów (technologie, wiedza),
- egzekwowalność jakości i niezawodności usług,
- zarządzanie kompleksowe i zintegrowane (efekt synergii zarządzania, uproszczenie procedur i zogniskowanie odpowiedzialności),

● zarządzanie globalne (standardy i technologie wykorzystywane w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz ich adaptacja do warunków lokalnych).

Z uwagi na wymóg elastyczności oraz profesjonalizacji działalności *Facility Management*, gros usługodawców to ponadregionalne organizacje, skupiające w strukturach holdingowych lokalne terytorialnie (a nawet: dedykowane pojedynczemu obiektowi) jednostki podstawowe. Minimalizacji szczebli nadzoru w ramach jednostek podstawowych towarzyszy nadzór funkcjonalny (techniczny i technologiczny) lub struktury doradcze, zlokalizowane w jednostkach nadrzędnych. Ponieważ główny zakres usług dotyczy funkcji słabo zintegrowanych z działalnością podstawową usługobiorcy, obsługa sfery pomocniczej prowadzona przez jednostki zewnętrzne, ale blisko związane z usługodawcą (komunikacja, raportowanie, partnerstwo), wydaje się najbardziej efektywna.

Powszechną tendencją jest koncentracja na własnych pracownikach w ramach jednostek usługodawców oraz elastyczne alianse z wysoce wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami zewnętrznymi. Szczególnie w przypadku usług technicznie i organizacyjnie złożonych, o efektach skali i synergii zarządzania decyduje umiejętność gromadzenia własnych kompetencji w ramach wielości dyscyplin (funkcji) wchodzących w skład *Facility Management*.

Granice między usługodawcą i usługobiorcą są płynne w zakresie świadczenia działalności i jej koordynacji; każdy konkretny kontrakt zawiera zakres obowiązków, jednak z uwagi na fakt, że działalność *Facility Management* jest prowadzona na rzecz i na terenie organizacji usługobiorcy, partnerskie dostosowywanie się do bieżących potrzeb, tak w dziedzinie nadzoru i koordynacji, jak i zakresu usług szczegółowych, podlegać może ciągle negocjacji i zmianom.

Jednostki podstawowe przedsiębiorstw *Facility Management* również graniczą ze sobą w sposób elastyczny. Wzajemne wykorzystywanie kompetencji, zasobów materialnych i personelu, doradztwo, realokacja pracowników, szkolenia itp. wymagają otwartego podejścia do kwestii granic organizacyjnych. Wzorem elastycznej struktury, skupiającej podmioty o wyspecjalizowanych kompetencjach, może być sieć tworzona w ramach międzynarodowych organizacji zrzeszających podmioty branżowe [4] oraz grupy interesów, tworzące alianse na rynku globalnym [5].

Organizacje, prowadzące działalność skoncentrowaną na *core business* i *core competence* (działalność

i kompetencje podstawowe) wyprowadzają na zewnątrz funkcje pomocnicze. Jednocześnie, zgodnie z teorią „przedsiębiorstwa odchudzonego”, jednostki organizacyjne, które pozostają w firmie macierzystej, zarządzane są w sposób kompleksowy (integracja funkcji w ramach pojedynczego produktu końcowego) oraz elastyczny (rotacja pracowników między jednostkami).

„Przedsiębiorstwo odchudzone” zleca funkcje pomocnicze na zewnątrz, koordynując wykonanie tych funkcji w formie *outsourcingu*. W przypadku łączenia zarządzania rozproszonymi i nie pokrewnymi ze sobą funkcjami w ramach jednego podmiotu multidyscyplinarnego, można ów model nazwać zarządzaniem działalnością pomocniczą w formie *outsourcingu* sfery *Facility Management*.

Oprócz kontraktu, partnerstwa i rzeczywistego świadczenia usług, „organizacja wysmukła” i usługodawca *Facility Management* mają kolejny wspólny obszar: zarządzanie kompleksowe. Zarówno w ramach organizacji macierzystej, jak i jednostki zewnętrznej, zasadą efektywności jest kompleksowość i synergia w zakresie prowadzonej działalności.

Powyższy model wskazuje na zasadę wykorzystania *outsourcingu* jako sposobu „wyszczuplenia” organizacji tradycyjnej. W przedsiębiorstwie pozostają jedynie funkcje podstawowe (*core business*), zaś kooperujące firmy partnerskie przejmują pozostałe obowiązki. Dotyczą one działalności pomocniczej, zarówno zintegrowanej w formie *Facility Management*, jak i pozostałej, która będzie zlecana podmiotom wyspecjalizowanym (w ramach funkcji pomocniczych związanych z korzyściami skali lub ograniczeniami licencyjnymi w zakresie działalności).

Sławomir Kądziała

doktorant UJ, asystent

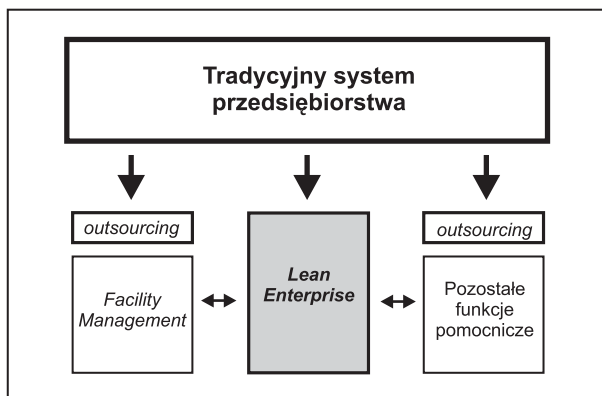
w Katedrze Organizacji i Zarządzania

Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIFM, *Facilities Introduction*, <http://www.bifm.org.uk/index.mhtml?get=face/facilitiesintro.html>
- [2] CHAMIER-CIEMIŃSKI M., *FM obniża koszt utrzymania*, „Outsourcing”, dodatek do „Pulsu Biznesu” 31.03.2005, s. 9.
- [3] CZERMIŃSKI A., GRZYBOWSKI M., FICOŃ K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- [4] EuroFM, *About EuroFM*, <http://www.eurofm.org/site/?c=ww&l=en&v=1.0&a=about&p=about.html>
- [5] Euroliance, *A Profile of Euroliance EEIG*, http://www.euroliance.com/euroliance_com.pdf
- [6] IFMA, *Definitions*, <http://www.ifma.org/whatsfm/definition.cfm?actionbig=9&actionlil=168>
- [7] IFMA, *Facility Management Practices*, <http://www.ifma.org/research/research/report16.cfm?actionbig=24&actionlil=284>
- [8] M+W Zander, *Facility Management*, http://www.mw-zander.com/en/leistungen/leistungen_fm_1_1.htm
- [9] M+W Zander, *References and Expertise*, http://www.mw-zander.com/en/referenzen/referenzen_fm.htm
- [10] *Marktübersicht der FM-Komplettdienstleister*, „Der Facility Manager – Sonderausgabe” 2004.
- [11] MARTYNIAK Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [12] PRODGERS L., *FM wychodzi z pudełka*, wywiad M. Szczecińskiej-Konstantynowicz, „The Manager. Facility and Property” 2004, nr 4.
- [13] SABAT J., *Lean Enterprise – czyli jak przedsiębiorstwa mogą obniżyć koszty działalności, aby przetrwać na konkurencyjnych rynkach*, http://www.it.info.pl/artykuly/arttykul_4302.htm
- [14] TROCKI M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [15] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.



Rys. Model przejścia od przedsiębiorstwa tradycyjnego do organizacji odchudzonej

Źródło: opracowanie własne.