

FACILITY MANAGEMENT JAKO INNOWACYJNA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA PROCESAMI POMOCNICZYMI

Leszek PRUSZKOWSKI

Streszczenie: Badania wykazują, że właściwe zarządzanie procesami pomocniczymi może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Facility Management (FM) jako odrębna specjalność zawodowa ujawniła, że istotne rezerwy rozwojowe tkwią w zarządzaniu procesami pomocniczymi w organizacji. W ramach tej szybko rozwijającej się dyscypliny na menedżerach procesów pomocniczych ciąży olbrzymia odpowiedzialność za dostarczanie, utrzymanie i rozwój różnorodnych usług, obejmujących zarządzanie przestrzenią, zapewnienie sprawności infrastruktury komunikacyjnej aż po utrzymanie obiektów technicznych, administrację i zarządzanie kontraktami.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie procesami pomocniczymi (Facility Management), obsługa eksploatacyjna (maintenance).

Walka efektywnych przedsiębiorstw o doskonałość i konkurencyjność będzie je w najbliższych latach zmuszać do koncentrowania uwagi na wartości wnoszonej przez służby wspomaganie (funkcje pomocnicze).

/Jean Brilman, [3]/

1. Wprowadzenie

Organizacje gospodarcze żeby przetrwać na rynku muszą nieustannie rozwijać się. Przeciwność oznacza powolne staczanie się po równi pochyłej, a na równi pochyłej dominujący ruch jest w dół [6]. W świecie zdominowanym przez światowe firmy-kolosalnie nieustannie trwa poszukiwanie nowych szans na rozwój w dziedzinie zarządzania, skoro na przestrzeni ostatnich lat wypracowano szczegółowe procedury zarządcze dla większości obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Produkcja opiera się na najnowszym technologiach sterowanych komputerowo, najnowsze strategie i techniki marketingowe osiągnęły niewiarygodną skuteczność. Zainteresowania badawcze coraz intensywniej koncentrują się na zarządzaniu procesami pomocniczymi.

2. Pojęcie Facility Management (FM)

W 1975 r. producenci mebli biurowych w USA znaleźli się w sytuacji olbrzymiej konkurencji rynkowej. Wytwarzane produkty różniły się tylko drobnymi szczegółami od towaru konkurentów. Aby umocnić pozycję rynkową, po dokładnej analizie środowiska użytkowników ich produktów stwierdzili, że optymalne wykorzystanie produktu w dużej mierze zależy od specyfiki właściwego środowiska odbiorców i funkcjonującej w nim organizacji pracy. Rozwinęli wówczas strategię wyjaśniania powiązań pomiędzy udogodnieniami (*facilities*) charakteryzującymi meble a produktywnością użytkowników

je pracowników biurowych. Już w 1978 r. odbyła się konferencja pt. Facilities Impact on Productivity, która wypracowała podstawy dalszego rozwoju w USA.

Począwszy od 1985 r. powstają profesjonalne centra eksploatacji i konserwacji budynków. Ich oferta, sformułowana początkowo jako „Zarządzanie budynkiem”, zaczyna obejmować eksploatację, konserwację i administrowanie.

W Wielkiej Brytanii dzięki wystąpieniom pionierów planowania przestrzennego, zwłaszcza dr Francisa Duffy i profesora Johna Warhingtona [5], termin „Zarządzanie procesami pomocniczymi” (Facility Management) zyskał akceptację i został przyjęty przez powstające organizacje profesjonalne i edukacyjne. Akceptacja tego terminu była bardzo propagowana w Wielkiej Brytanii przez periodyk poświęcony tej problematyce „Facilities”. Od początku „Facilities” zawierał regularne opisy na temat ekonomiki udogodnień. Zainteresowanie tematyką i rosnące zapotrzebowanie na fachową wiedzę doprowadziło do wydania w formie książkowej serii artykułów pod wspólną nazwą „Rewizja nieruchomości”. Obecnie termin „udogodnienia” (facilities) obejmuje zarówno właściwości nieruchomości jak i usługi pomocnicze.

W 1996 r. Stowarzyszenie Niemieckiego Budownictwa Maszyn i Urządzeń (VDMA) z Frankfurtu w wytycznej VDMA nr 24/196 „Zarządzanie budynkiem i zarządzanie udogodnieniami (Facility Management)” zdefiniowało zarządzanie budynkiem jako element Facility Management [4]. We wspomnianej wytycznej w ramach Facility Management sklasyfikowano świadczenia na rzecz wykorzystania budynków i nieruchomości w zakresie:

- technicznego zarządzania budynkiem,
- infrastrukturalnego zarządzania budynkiem,
- komercyjnego zarządzania budynkiem.

Interesujący jest fakt, iż w rozważaniach uwzględniono nie tylko świadczenia o charakterze technicznym, lecz również aspekty handlowe i serwis, które dotychczas kojarzono z klasycznym zarządzaniem nieruchomościami.

Wiele krajów wypracowało własne definicje Facility Management. Widoczne są różnice pomiędzy definicjami amerykańską, australijską, europejską.

Definicja amerykańska: Facility Management jest działalnością praktyczną polegającą na koordynacji fizycznych właściwości miejsca pracy, ludzi i pracy organizacji. FM integruje tym samym założenia rynkowego zarządzania przedsiębiorstwem, architektury i nauk inżynierskich [4].

Definicja niemiecka: Facility Management stanowi całościowe strategiczne ramy programów koordynacyjnych służących temu, by budynki, ich systemy i składniki były nieustannie gotowe do wykorzystania, by ich funkcjonalność była zachowana, a one same dostosowane do zmieniających się wymogów organizacyjnych [4].

Definicja brytyjska I: Określenie udogodnienia (facility) w kontekście biznesowym zdefiniowane zostało jako „nieruchomości i usługi wspierające wymagane do przystosowania na rynku i ułatwienia działalności biznesowej” [8].

Facility Management to proces, dzięki któremu organizacja dostarcza i utrzymuje wymagany zakres usług wspierających na akceptowanym poziomie jakości i po odpowiednich kosztach w celu wyjścia naprzeciw potrzebom biznesu.

Definicja brytyjska II: Facility Management to proces, za pomocą którego organizacja dostarcza i utrzymuje usługi pomocnicze na poziomie umożliwiającym osiągnięcie strategicznych celów [5].

Definicja British Institute of Facility Management (BIFM): Facility Management jest integracją multidyscyplinarnych działań wewnątrz utworzonego otoczenia i zarządzania ich wpływem na ludzi i miejsce pracy.

Definicja australijska (Facility Management Associated of Australia): Facility Management jest procedurą integracji zarządzania ludźmi i procesu organizacji pracy z infrastrukturą fizyczną i bazą materialną po to, aby wzmocnić działania zespołowe.

Definicja International Facility Management Association (IFMA): Facility Management jest praktyczną koordynacją fizycznych miejsc pracy z ludźmi i funkcjonowaniem organizacji. Integruje zasady administrowania biznesem, architekturą i utrzymaniem obiektów technicznych.

Tab.1. Misja FM [9]

Jakość	Zapewnić ciągle ulepszanie wymagań operacyjnych w obszarze nieruchomości i usług pomocniczych
Wartość	Dodawać i utrzymywać wartość nieruchomości w obszarze rzeczywistego stanu i wkładu dla produkcji
Ryzyko	Kontrolować wykonanie (np.: bezpieczeństwo, wydajność) i koszty oraz być gotowym na zmiany.

Zródło: Williams B.: Facilities Economics – Incorporating Premises Audits. London 1996, Building Economics Bureau

Pojęcie FM rozszerza określenie „misji Facility Management”, będącej de facto operacyjnym określeniem jej sensu. Każdy pion organizacyjny w przedsiębiorstwie powinien mieć sprecyzowaną misję wspierania głównych celów biznesowych. Określenie misji powinno zawsze odnosić się do celu korporacji i opisywać intencje dostawców udogodnień. W podstawowym zakresie określenie misji działu przedsiębiorstwa zajmującego się udogodnieniami (facilities) powinno obejmować nieruchomości, usługi pomocnicze, ryzyko, koszty i z miany. Przykładowe określenie misji, jeżeli chodzi o udogodnienia może być następujące:

„Dostarczać i utrzymywać budynki oraz usługi wspierające proces podstawowy w wymaganym standardzie w celu ułatwienia i promowania produktywności biznesowej przy minimalnym ryzyku dla efektywności i bezpieczeństwa personelu, profilaktycznej kontroli finansowej i zarządzaniu majątkiem trwałym, jak również być stale przygotowanym na zmiany.”

3. Obszary aktywności przedsiębiorstwa w procesie kreowania wartości

- **Podejście funkcjonalne**

Podejście funkcjonalne jest reprezentowane przez metodę analizy wartości. Na postawie analizy potrzeb i wymagań środowiska zewnętrznego oraz analizy zaobserwowanych

mankamentów systemu określa się jego funkcje zewnętrzne obejmujące funkcje podstawowe oraz funkcje pomocnicze. Z reguły z potrzeb środowiska zewnętrznego wynikają funkcje podstawowe a z analizy mankamentów i niedogodności w funkcjonowaniu systemu wyprowadza się funkcje pomocnicze. Po zdefiniowaniu funkcji zewnętrznych (funkcji głównych oraz funkcji uzupełniających) opracowuje się drzewo funkcji, w którym niejednokrotnie zachodzi potrzeba gradowania funkcji na stopnie. Chodzi szczególnie o identyfikację funkcji elementarnych. Narzędziem skutecznej identyfikacji funkcji elementarnych są techniki badania metod pracy, takie jak karty i wykresy przebiegu czynności, materiałów, dokumentów dobierane w zależności od struktury analizowanego systemu organizacyjnego. Dalsze postępowanie zmierza do ustalenia kosztów spełnienia funkcji. Punktem wyjścia jest tu określenie kosztów funkcji elementarnych. Następnie funkcje klasyfikuje się ze względu na ważność oraz z punktu widzenia kosztów. Klasyfikacja funkcji stwarza podstawę do ich analizy. Analiza funkcji pozwala sformułować funkcje konieczne oraz ocenić efektywność dotychczasowego rozwiązania. W razie poszukiwania wariantów spełnienia funkcji najlepiej jest „wymazać” z pamięci badany system organizacyjny, aby się oderwać od istniejących rozwiązań i uwolnić skrzepowaną wyobraźnię. Ponadto pożądane jest uwzględnienie wariantów rozwiązań, jakie zostały ujawnione w toku zbierania informacji zewnętrznych, a także rozwiązań uzyskanych w wyniku odwołania się do metod heurystycznych. Metodami heurystycznymi najczęściej stosowanymi w analizie wartości systemów organizacyjnych są: „burza mózgów”, lista cech, analiza morfologiczna, synektyka i inne.

Zgromadzone warianty rozwiązań (spełnienia funkcji) należy ocenić w celu wyłonienia wariantów najlepszych i najtańszych.

- **Podejście czynnościowe**

Podejście czynnościowe reprezentuje metoda łańcucha wartości. Metoda ta jest koncepcją tworzenia wartości, ujmującą przedsiębiorstwo jako splot różnorodnych, połączonych ze sobą działań. Analiza tych działań ma służyć lepszemu zrozumieniu mechanizmów powstawania kosztów oraz generowania wartości. Łańcuch wartości obrazuje dodawanie wartości produktu, począwszy od zmian na wejściach systemu, poprzez wykonywanie niezbędnych operacji przetwórczych, na sprzedaży i usługach posprzedażnych z nim związanych skończywszy. Analizując poszczególne „ogniwa” łańcucha można określić miejsca, w których nie spełnia tego warunku. Działania związane z tworzeniem wartości M. Porter sprowadza do dwóch klas. Pierwszą stanowią działania podstawowe, drugą działania pomocnicze.

Działania podstawowe prowadzą do fizycznego wytworzenia produktu, jego sprzedaży i dostawy do nabywcy oraz uruchomienia usług serwisowych. M. Porter zalicza do nich:

1. logistykę wewnętrzną, a więc obsługę, magazynowanie, kontrolę zasobów, planowanie transportu do dostawców,
2. produkcję lub przetwarzanie surowców i półfabrykatów, funkcjonowanie i utrzymywanie urządzeń, montaż, pakowanie, konfekcjonowanie
3. logistykę zewnętrzną, która obejmuje kompletowanie, magazynowanie, dystrybucję,
4. zbyt, na który składa się obsługa zamówień, dobór sieci dystrybucji, reklama, promocja, public relations
5. usługi na rzecz klienta, a więc serwis, instalowanie, naprawy, instruowanie, dostarczanie części zamiennych.

Działania pomocnicze są prowadzone w odniesieniu do każdego rodzaju działalności podstawowej, jak to ma miejsce w przypadku zasobów ludzkich i organizacji, lub w odniesieniu do niektórych, jak to jest w stosunku do pozostałych. Działania pomocnicze, sprowadzone do czterech rodzajów obejmują:

- zaopatrzenie w surowce, materiały, wyposażenie i osprzęt,
- rozwój technologiczny obejmujący wiedzę, umiejętności, procedury, badania rozwojowe, wdrażanie technologii,
- zarządzanie zasobami ludzkimi, na które składają się: rekrutacja, integracja, szkolenie i doskonalenie zawodowe, wynagradzanie i motywacja,
- organizacja, a więc kierowanie ogólne, planowanie, finanse, księgowość, kontrola zarządzania, kontrola prawna, kontrola jakości, przepływ informacji.

• **Podejście procesowe**

Podejście procesowe jest reprezentowane przez Facility Management. W podejściu procesowym przedsiębiorstwo stanowi pewną wartość składającą się z procesów podstawowych, dotyczących głównych obszarów aktywności. Uzupełniane są one przez procesy pomocnicze o charakterze drugoplanowym dla prowadzonej działalności biznesowej. Bez tego wsparcia nie byłoby możliwe powstanie tzw. „łańcucha tworzenia wartości”. Wyjaśnienie wzajemnych zależności między procesami należy poszukiwać w następujących wymiarach:

Aktywności zasadnicze = działania kluczowe = procesy podstawowe

Aktywności zasadnicze opisują cel przedsiębiorstwa, produktywność oraz proces tworzenia wartości w przedsiębiorstwie.

Aktywności drugoplanowe = działania wspierające = procesy pomocnicze

Aktywności te opisują wszelkie facilities, które są potrzebne, by doszedł do skutku łańcuch tworzenia wartości.

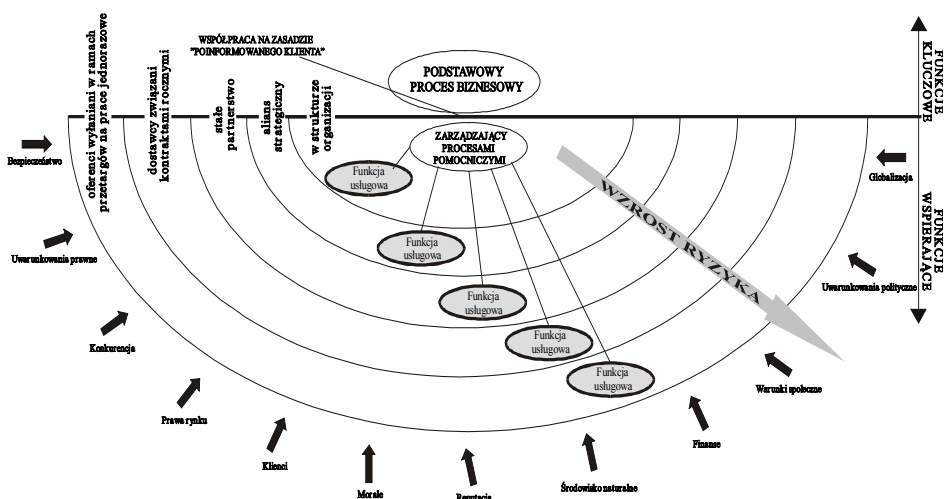
Facility Management jest zarządzaniem procesami pomocniczymi przedsiębiorstwa przemysłowego. Przez procesy te rozumie się szereg następujących po sobie wzajemnie powiązanych czynności. Przenosząc koncepcję procesu na firmę, przyjmujemy, że każde działanie odbywające się w firmie ma charakter procesu. Wychodząc z tego punktu widzenia, traktujemy przedsiębiorstwo jako zbiór procesów, których wspólnym celem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klienta. Klient jest bowiem zawsze ostatnim etapem realizacji każdego procesu. To właśnie klient posiada środki finansowe, które chce pozyskać firma. W praktyce stosowane są trzy podstawowe narzędzia wspomagające zarządzanie procesami pomocniczymi w przedsiębiorstwie:

- struktury organizacyjne zorientowane na proces
- zarządzanie procesem
- zarządzanie kosztami procesu [7].

4. Struktury organizacyjne zorientowane na proces

Korzyści z podejścia procesowego wydają się bezsporne, głównie z powodu „zaniedbania” obszaru zarządzania procesami pomocniczymi i tkwiące w nich rezerwy. Podejście procesowe umożliwia m.in. ustalenie czynności niepożądanych w procesie ze względu na generowane koszty oraz dokładne ustalenie wysokości kosztów, które generuje dotychczasowy proces. Pozwala w ramach reengineeringu, ograniczyć lub wyeliminować w

zreorganizowanym procesie niepożądane czynności oraz ustalić oszczędności wynikające z reorganizacji procesu.



Rys. 1. Procesy kluczowe i wspierające

Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-15

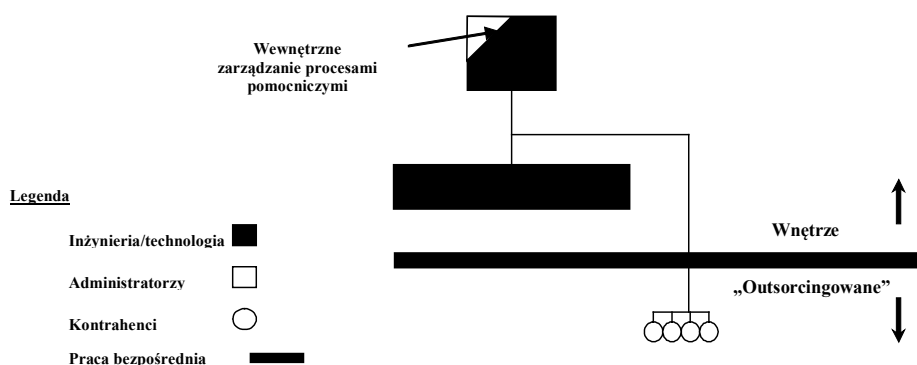
Dostrzec można zbieżność omawianego podejścia z koncepcjami outsourcingu. Często niektóre procesy pomocnicze nie wnoszą nic w proces produkcji poza generacją kosztów. Tak jest w przypadku utrzymania czystości i estetyki wnętrz. Wówczas do wykonania czynności wchodzących w skład takich procesów poszukujemy rozwiązania, polegającego na wynajęciu firmy zewnętrznej (kierując się przy wyborze kontrahenta tańszą ofertą). Podobny schemat obowiązuje w przypadku bardziej kosztotwórczych procesów takich jak transport czy magazynowanie, a nawet produkcja całych podzespołów przez dostawców (dostawy całych modułów w branży samochodowej).

Jednym z głównych powodów wprowadzenia podziału działalności na „kluczowe” i „wspierające” jest próba skoncentrowania uwagi zarządów organizacji na tych działaniach, które tworzą znaczną część produktu finalnego. Następnym tego aksjomatu jest przekonanie, że każde działanie nie obejmujące lub nie wymagające kluczowych umiejętności mogłoby i powinno być dostarczane i zarządzane przez zewnętrznych kontraktorów. Schemat na rys. 1 ukazuje zależności zachodzące pomiędzy powiązaniem organizacyjno-prawnymi przedsiębiorstwa z realizatorami procesów pomocniczych a ryzykiem biznesowym. W sytuacji posiadania przez przedsiębiorstwo własnych służb wykonawczych ryzyko działalności jest najmniejsze. Wraz z rozluźnianiem formalnych zależności ryzyko prowadzenia działalności rośnie. Dlatego przedsiębiorstwom najbezpieczniej jest zrezygnować z samodzielnego prowadzenia tych funkcji pomocniczych, których ewentualna nieterminowa realizacja nie powoduje istotnych konsekwencji dla dalszego funkcjonowania firmy. W większości obszarów świata zachodniego recesja wczesnych lat dziewięćdziesiątych zachęciła wiele prywatnych i publicznych koncernów do koncepcji niekluczowych działań. W każdym pojedynczym

przypadku wymagane jest ustalenie rzeczywistych oszczędności funkcjonowania organizacji z tytułu wydzielenia na zewnątrz poszczególnych wydziałów realizujących funkcje pomocnicze. Identyfikacja obniżki kosztów powinna odbywać się rzetelnie, bez odniesienia się do powierzchownych opinii, dając miarodajne oceny tym, którzy chcą jedynie wzmocnić lub pozbyć się niektórych funkcji z zakresu działalności przedsiębiorstwa. Dobre zarządzanie procesami wspomaganymi powinno polegać na identyfikowaniu potrzeb najważniejszych klientów wewnętrznych, obmyślaniu procesów zaspokajania ich oczekiwań i stosowaniu pomysłów na nowe usługi [3].

5. Organizacja FM w przedsiębiorstwie

Podejście tradycyjne. Do końca lat siedemdziesiątych duże organizacje gospodarcze zatrudniały bezpośrednio cały personel zajmujący się procesami pomocniczymi wspierającymi główną działalność biznesową. Dotyczyło to również utrzymania ruchu czy logistyki. Takie podejście miało wpływ na ukształtowanie się struktury organizacyjnej przedstawionej na rys 2. W obrębie organizacji pozostawał cały personel inżyniersko-technologiczny oraz podlegli mu pracownicy z bezpośredniego wykonawstwa. W zakresie procesów pomocniczych służby te wykonywały prawie całą pracę, z wyjątkiem typowo specjalistycznych zadań, takich jak na przykład konserwacja dźwigu czy dostawa materiałów niebezpiecznych.

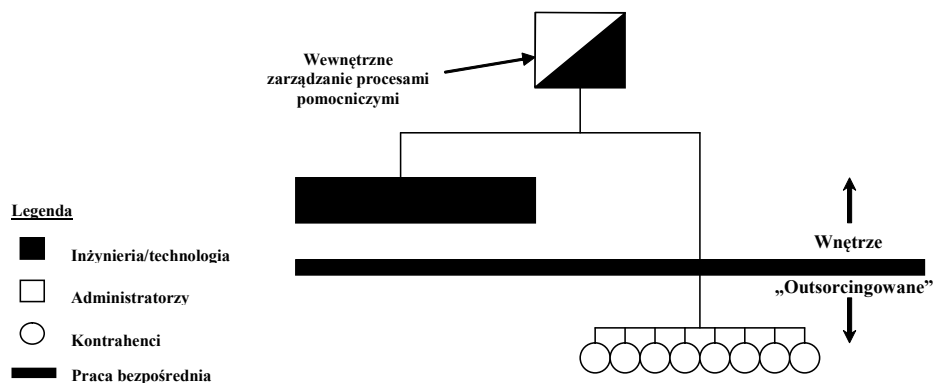


Rys. 2. Realizacja procesów pomocniczych siłami własnymi-minimalny outsourcing
Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-4

Podejście nowoczesne. Do połowy lat 80-tych większość dużych przedsiębiorstw do zarządzania procesami pomocniczymi zaczęła wykorzystywać outsourcing. W praktyce ukształtowały się cztery wersje outsourcingu:

- „wyprowadzanie na zewnątrz” niektórych usług w oparciu o oddzielne kontrakty,
- „wyprowadzanie na zewnątrz” wszystkich usług w oparciu o oddzielne kontrakty,
- kontraktacja w oparciu o kontrakt handlowy,
- kontrakt typu menedżerskiego.

Na schemacie przedstawionym na rys. 3. pewne działania nie-inżynierskie, takie jak sprzątanie i ochrona są przedmiotem outsourcingu, natomiast zadania, takie jak ogrzewanie, klimatyzacja, usługi elektryczne oraz naprawa i konserwacja obiektów technicznych pozostają w gestii własnych służb utrzymania ruchu.



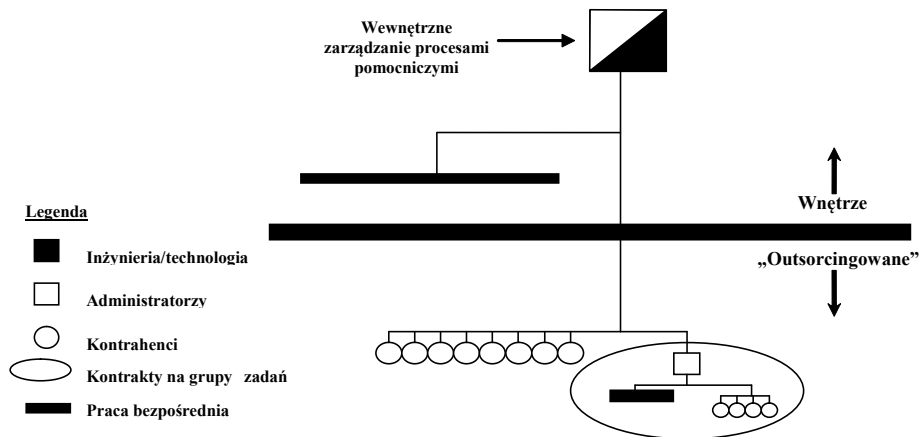
Rys. 3. Outsourcing niektórych usług

Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-5

Taka struktura posiada trzy główne dostrzegalne zalety:

- wyspecjalizowani kontrahenci mogą wykonać swoją pracę bez konieczności prowadzenia wyznaczonego wewnętrznego nadzoru
- wewnętrzne zespoły utrzymania ruchu mogą szybko reagować na pilne wymagania w zakresie serwisowania
- główny zespół zarządzania utrzymaniem ruchu, logistyką, zabudowaniami może porzucić swój wizerunek „niebieskich kołnierzyków” zastępując techników, inżynierów i technologów nie wyspecjalizowanymi administratorami.

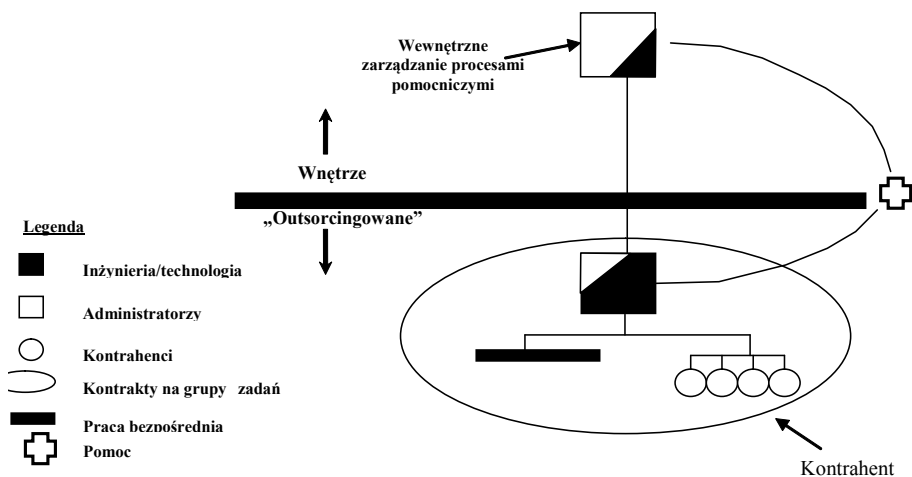
Jednakże do końca lat 80-tych większość wydziałów w większych organizacjach wyglądała tak, jak to przedstawiono na schemacie rys. 4. W obrębie przedsiębiorstwa pozostawały zespoły specjalistów do rozwiązywania poszczególnych problemów, z całym zakresem usług dotyczących ich wydzielonego obszaru odpowiedzialności, świadczonych przez pojedynczych wyspecjalizowanych kontrahentów lub małe grupy specjalistów pracujących pod kontrolą głównego kontrahenta. Taka struktura rozwijała się, i nadal się rozwija w Polsce w organizacjach postindustrialnych, w olbrzymich molochach przemysłu ciężkiego i maszynowego. Pozwala ona służbom własnym przedsiębiorstwa specjalizować się w zarządzaniu wydzielonymi procesami pomocniczymi jak utrzymanie ruchu, transport i informatyka czy finanse.



Rys. 4. Outsourcing prawie wszystkich usług na zasadzie oddzielnych lub „połączonych” kontraktów

Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-6

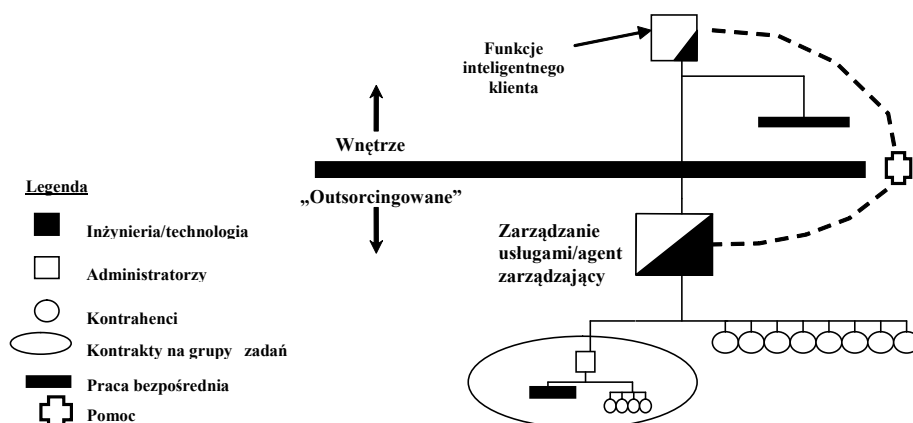
Kontrakcja handlowa (rys. 5), tj. zapewnienie z góry określonych usług w zakresie np. transportu, dostaw, obsługi czy serwisu rozliczana może być na zasadzie ustalonych wcześniej kwot ryczałtowych, w oparciu o zatwierdzone stawki jednostkowe, lub przy wykorzystaniu obu metod jednocześnie.



Rys. 5. Outsourcing na zasadzie kontraktu handlowego

Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-6

Wadą tego rozwiązania jest niebezpieczeństwo utraty przez przedsiębiorstwo kontroli nad kosztem i jakością kontraktowanych usług. W połączeniu z nieuchronnymi pracami nie przewidzianymi w harmonogramie, reklamacjami i konfliktami interesów związanymi z kontraktami ryczałtowymi, szczególnego znaczenia nabiera proces zarządzania zadaniami-kontraktami stając się coraz bardziej popularną alternatywą.

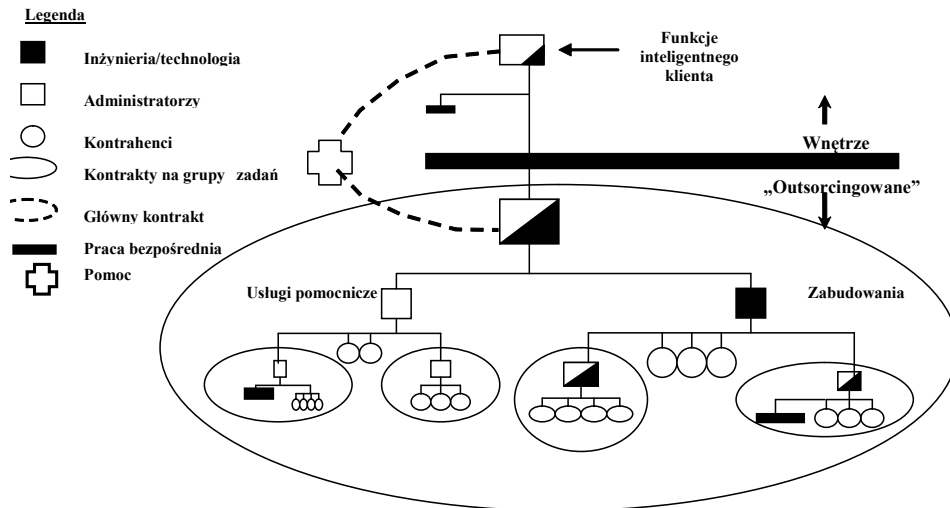


Rys. 6. Outsourcing na zasadzie kontraktu menedżerskiego

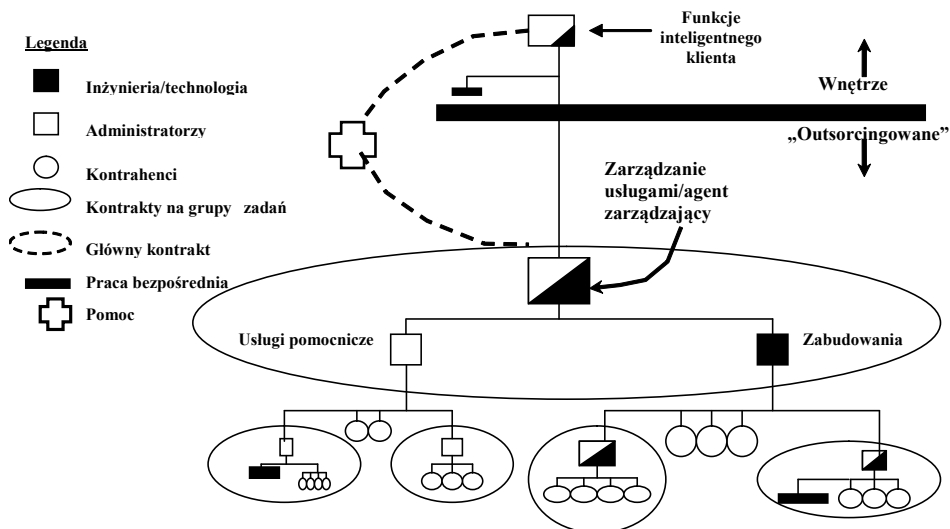
Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-7

Proces przedstawiony na rys. 6 podobny jest do zasad kontraktowania kierownictwa. Zasady te znajdują często zastosowanie przy zarządzaniu budową. Zarządzanie procesami pomocniczymi realizowane jest poprzez głównego kontrahenta zarządzającego. Przedsiębiorstwo zobowiązane jest do wypłaty kwoty ryczałtu, procentów lub też opłat zmiennych kontrahentowi lub firmie zarządzającej za zorganizowanie i zarządzanie zadaniami według uzgodnionej specyfikacji i budżetu. Pracodawca czasami wchodzi w bezpośredni kontakt z poszczególnymi kontrahentami celem koordynacji świadczenia usługi. Główny kontrahent zarządzający egzekwuje od poszczególnych kontrahentów realizację zadań na podstawie kontraktu oraz jako płacący przedstawiciel i jest zobowiązany do eliminacji powstających bieżących problemów

Rysunki 7 i 8 przedstawiają dalszą ewolucję struktury organizacyjnej. Przedmiotem kontraktu (handlowego na rys 9, albo menedżerskiego na rys 10) jest całość procesów pomocniczych, dzięki czemu możliwe jest stworzenie w organizacji spójnej koncepcji zarządzania procesami pomocniczymi (Facility Management).



Rys. 7. Całkowity outsourcing procesów pomocniczych – kontrakt handlowy
 Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-7



Rys. 8. Całkowity outsourcing procesów pomocniczych – kontrakt menedżerski
 Źródło: Bernard Williams Associates, Facilities Economics, Building Economics Bureau, Bromley 1994, s. 2-7

6. Podsumowanie

W przedstawionych powyżej rozwiązaniach najistotniejszym krokiem jest stworzenie wewnętrznego zespołu do świadczenia usług na zasadach bezpośredniego zarządzania, który powinien zidentyfikować procesy czy obszary możliwe do zastąpienia przez kontrahentów. Przed podjęciem ostatecznej decyzji o outsourcingu należy wykonać „test rynkowy”, albo z niektórymi działami handlowymi firmy – albo przez porównanie korzystając z usług audytora.

Zarządzanie usługami zakontraktowanymi bezpośrednio u poszczególnych dostawców realizowane jest przez zespół samodzielnie lub z wykorzystaniem przedstawiciela zarządzającego. W każdym z przypadków zarządzający usługami będzie otrzymywać zapłatę za zarządzanie, natomiast rozliczenie z dostawcami usług odbywać się będzie na zasadzie zwrotu kosztów.

Literatura

1. Atkin B., Brooks A.: Total Facilities management. BLACKWELL SCIENCE, 2000.
2. Baldry D., Amaratunga D.: Guide to Facilities Management. BUTTERWORTH-HEINEMANN 2006.
3. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Wyd. PWE, Warszawa 2002.
4. Falk B.: Das grosse Handbuch Immobilien-Management. Modernr Industrie, Landberg/Lech 1997.
5. Keith A.: Facilities Management. Theory and practice. E&FN SPON, London & New York 1996.
6. Obłój K.: Strategia sukcesu firmy. Wyd. PWE, Warszawa 1998.
7. Pruszkowski L.: Zarządzanie procesami pomocniczymi w przedsiębiorstwie. Koncepcja Facility Management. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Płock 2009.
8. Śliwiński A., Śliwiński B.: Facility management. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
9. Williams B.: Facilities Economics – Incorporating Premises Audits., Building Economics Bureau, London 1996.

Dr inż. Leszek PRUSZKOWSKI
Wydział Zarządzania
Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
09-402 Płock, Aleje Kilińskiego 12
tel.: (0-24) 366-41-22 Wydział Zarządzania
tel. kom.: 503-043-175
e-mail: pruszkowski.leszek@wp.pl