

ZMENA V RIADENÍ PODPORNÝCH PROCESOV - FACILITY MANAGEMENT

CHANGE IN THE MANAGEMENT OF SUPPORT PROCESSES - FACILITY MANAGEMENT

Richard Miške*

ABSTRACT

Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology. The main purpose of facility management is to create optimal conditions for a user to perform the principal subject of their business. Support activities are basically all the other activities except the main functional process, but which create conditions to run the principal process successfully. The form of providing the support processes can be carried out through outsourcing, insourcing, or combining both.

KEY WORDS

facility management, core business, support processes, outsourcing, insourcing, CAFM - Computer Aided Facility Management

JEL Classification

L29

ÚVOD

Jednou z možností, ako zlepšiť svoje postavenie na trhu oproti konkurenčným subjektom je sústrediť sa na svoju hlavnú činnosť, čo zabezpečuje práve facility management. Facility management predstavuje komplexnú podporu zamestnancov, ktorej cieľom je maximalizovať ich výkon. Táto podpora sa uskutočňuje vzájomnou synergiu pracovníkov, procesov a priestorov, v ktorých vykonávajú svoju činnosť.

1. Definovanie facility managementu

Vymedzenie samotného pojmu, vzhľadom aj na širokú pôsobnosť danej metódy riadenia, nie je až také jednoduché.

Facility management (FM) má po celom svete mnoho rôznych definícií. Dá sa povedať, že každý štát či región si modifikuje definíciu podľa svojich predstáv, ale všetky viac či menej modifikujú pôvodnú **definíciu asociácie IFMA¹**:

Metóda ako v organizáciách vzájomne zladíť pracovné prostredie, pracovníkov a pracovné činnosti. Zahŕňa v sebe princípy obchodnej administratívy, architektúry, humanitných a technických vied. Viď. obrázok 1.

* Ing. Richard Miške, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, Oddelenie ekonomiky a riadenia stavebníctva

¹ International Facility Management Association

Obrázok 1. Prevádzková efektívnosť – stratégia



Zdroj: VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, str. 93

Cieľom facility managementu je posilniť tie procesy, pomocou ktorých pracovníci na svojich pracoviskách podávajú najlepšie výkony a v konečnom dôsledku pozitívne prispievajú k ekonomickému rastu a celkovému úspechu organizácie. [1]

Facility management podľa STN EN 15221-1 Termíny a definície Facility management predstavuje integráciu procesov v rámci organizácie za účelom zabezpečenia a rozvoja dohodnutých služieb, ktoré podporujú a zvyšujú efektívnosť vlastných základných činností organizácie.

Základným zmyslom facility managementu je vytvoriť optimálne podmienky na výkon hlavného predmetu podnikania užívateľa.

Hlavná činnosť (core business) môže byť charakterizovaná ako dominantný, funkčný proces, uskutočňovaný v stavebnom objekte jednotlivcom, skupinou jednotlivcov, organizáciou, podnikom za účelom splnenia základnej primárnej funkcie. Hlavná činnosť je pre nich nosná. [2]

Podporné činnosti sú v podstate všetky ostatné činnosti, ktoré nie sú hlavným funkčným procesom, ale vytvárajú podmienky pre úspešný priebeh hlavnej činnosti. [3]

Vymenovať všetky služby facility manažmentu je nemožné. Patria k nim totiž všetky procesy, ktoré poznáme zo základného podnikania spoločnosti. Napr. pre IT spoločnosť je problematika telefónov, faxu, internetu základným predmetom podnikania (core business), ale pre väčšinu ostatných spoločností je táto služba podporná a je zaradená do sféry facility managementu.

Napriek výraznej rôznorodosti FM služieb sú ambície ich členiť, avšak ani jedno delenie nie je možné chápať, ako nemennú dogmu. Základné delenie je nasledovné:

Hard servisy vrátane dodávky médií – základom hard servisu sú služby, ktorých cieľom je zaistiť bezporuchový chod stavebného objektu a jeho technológií.

Soft servisy – centrálné služby, priestorové plánovanie, správa majetku – inventáru.

Administratívne servisy – vyúčtovanie nájomného a prevádzkových nákladov, realitná činnosť, sledovanie zmlúv, účtovníctvo, správa dokumentov, vypracúvanie ročného plánu opráv a iné.

Ani firma poskytujúca služby FM ich všetky neposkytuje pomocou vlastných pracovníkov. Jej výhodou je však to, že túto činnosť vykonáva ako svoj core business a tým uplatňuje aj svoje know-how pre zaistenie najlepšej kvality za čo najpriateľnejšiu cenu i od subdodávateľov. [1]

2. Formy zabezpečenia podporných procesov

1. Outsourcing

Outsourcing v praxi znamená prenesenie určitých aktivít a tiež zodpovednosti za ne na externé zdroje. Firma tak robí buď z dôvodov finančných (pre jednorazové alebo nárazové akcie nie je nutné dlhodobo držať kapacity) alebo profesionálnych (zadá vykonanie určitej práce špecialistom v odbore, ktorými ona sama nedisponuje). Hlavný rozdiel medzi klasickým dodávateľom a outsourcingom je v komplexnosti - firma prenáša celú zodpovednosť za inak pre firmu potrebnú činnosť na externého dodávateľa. To predpokladá vypracovanie kvalitných zmluvne zabezpečených partnerských vzťahov. Outsourcing sa nemusí prejavíť v okamžitom znížení nákladov, ale vo vytvorení podmienok pre zvyšovanie konkurenčnej schopnosti. [4]

Výhody outsourcingu:

- zvýšenie efektivity koncentráciou na hlavnú činnosť - vytvorenie konkurenčnej výhody,
- minimalizácia investícií v oblasti, ktorá je outsourcovaná,
- neviazanosť kapitálu a možnosť zakúpenia služieb FM podľa potrieb podnikateľského subjektu,
- zníženie prevádzkových a režijných nákladov, získanie kapacity pre hlavnú činnosť,
- prehľadné náklady za poskytované služby,
- zvýšenie záruky za škody,
- pri ekonomickom a účtovnom poradenstve získanie objektívneho pohľadu (nezávislý poskytovateľ daných služieb),
- využitie nových technológií za predpokladu, že poskytovateľ FM sleduje najnovšie technológie,
- zlepšenie procesu riadenia a kontroly hlavnej činnosti podniku,
- profesionálne poskytnuté služby.

Nevýhody úplného outsourcingu:

- dlhá fáza preberania,
- zložité zmluvné zabezpečenie,
- personálne problémy vo vzťahu k zmenám,
- výber nevhodného dodávateľa služieb FM.

Riziká outsourcingu:

- odtajnenie dôverných informácií,
- rast závislosti od výlučného externého dodávateľa,
- riziko straty kontroly nad outsourcovanou činnosťou,
- zle uzavretá zmluva,
- neporozumenie hlavnej činnosti klienta. [5]

2. Insourcing

Insourcing predstavuje zabezpečenie podporných činností vlastnými pracovníkmi vytvorením útvaru facility managementu.

3. Kombinácia

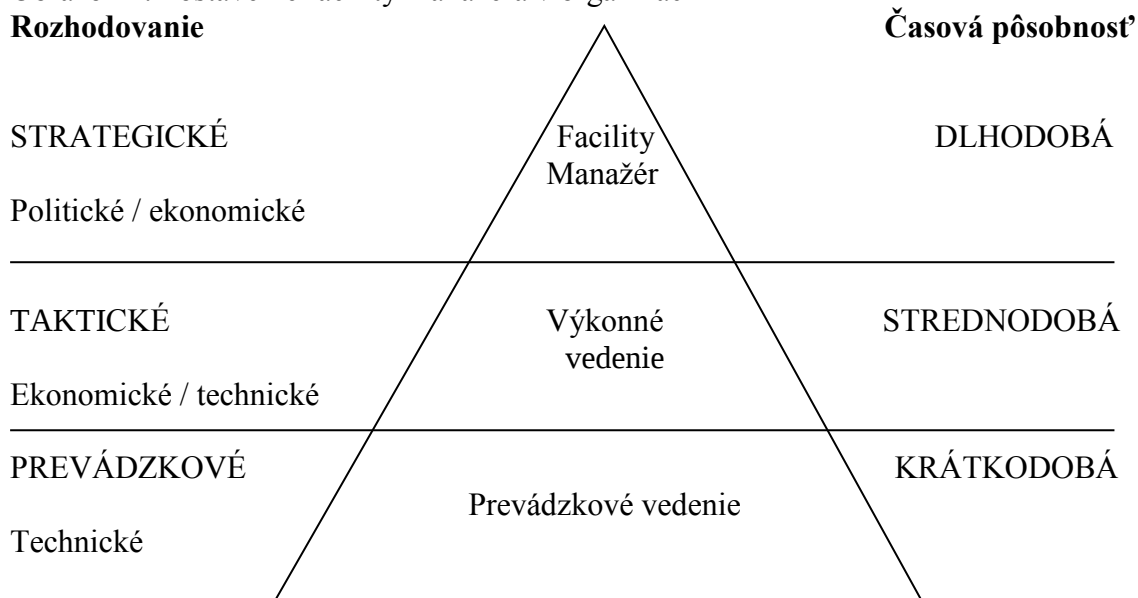
Kombinovaná forma zabezpečenia je častou formou, kde časť služieb je outsourcovaná a niektoré typické podporné činnosti sú stále ponechané v rámci organizačnej štruktúry firmy.

Jednotlivé typy riadenia podporných činností sa nedajú jednoznačne favorizovať ani zatracovať. Je vždy otázkou konkrétnej situácie v spoločnosti, ktorý model je pre riadenie podporných činností ten najvhodnejší. [6]

3. Postavenie facility managementu v organizácii

Z hľadiska špecifickej zložky riadenia podniku sa jedná v rámci troch základných úrovní riadenia o vrcholový manažment, jeho prostredníctvom sa integruje podnik v jeden celok, sústreďuje sily, vytvára, upevňuje a zaisťuje systémové väzby medzi jednotlivými podnikovými činnosťami. [1]

Obrázok 2. Postavenie facility manažéra v organizácii



Zdroj: VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, str. 96

4. Zvýšenie efektívnosti FM využitím softvérovej podpory (SW)

Softvérová podpora je veľmi široká oblasť a využitie konkrétnych SW prostriedkov môže priniesť užívateľom radu výhod, ale pri nevhodne zvolenom programe alebo nedostatočnom využití jeho potenciálu i nevýhod. V druhom prípade znamenajú skôr príťaž ako prínos.

Základom softvérovej správy a prevádzky je využitie základných dostupných produktov, najmä kancelárskych aplikácií. Tie zahŕňajú predovšetkým:

- komunikačné aplikácie pre využitie e-mailové komunikácie (MS Outlook, Outlook Express a iné),
- textové editory pre základné textové záznamy, zápisy, evidencie,
- tabuľkové editory pre prvotnú evidenciu dát,
- databázové editory pre tvorbu základných databáz.

Ďalším využiteľným typom SW sú grafické nástroje a to od bežných grafických editorov pre tvorbu bitmapovej a vektorovej grafiky až po štandardné projektové a geodetické nástroje CAD či GIS.

Ponúka sa taktiež rada malých, čiastkových aplikácií, orientovaných najmä na jednotlivé oblasti správy a prevádzky budov, napr. kniha jász vozidiel, evidencia nájomných zmlúv, pasportizačný SW pre evidenciu prvkov budovy, SW pre evidenciu odpadu a pod.

Kľúčovú rolu však majú softvéry poskytujúce komplexnú ponuku pokrytia všetkých oblastí správy a prevádzky budovy a poskytujúce komplexné súhrny a výkazy (tzv. reporty). Tento typ SW má obecné označenie CAFM - Computer Aided Facility Management. [6]

CAFM systémy pracujú na princípe prepojenia grafickej informácie s informačnými alfanumerickými dátami. V praxi to napríklad znamená, že pôdorysné znázornenie miestnosti je priamo prepojené s databázou informácií o čísle, názve a funkcii miestnosti. Býva prepojené s informáciou o pracovníkovi, ktorý v tejto miestnosti pracuje, o útvare, ktorému je miestnosť priradená, technickými údajmi o povrchu podlahy, stien, stropu, o technológiách, ktorými je táto miestnosť vybavená. Systém tak podporuje vektorový obraz s informáciami v silnej databáze. [1]

Vybrané oblasti procesov FM pokrývajú ďalšie typy CAFM informačných systémov, ktorými sú najmä:

- EAM systémy (Enterprise Asset Management) pre podnikové riadenie aktív, hlavne majetku,
- CMMS systémy (Computerized Maintenance Management Software) pre riadenie a plánovanie procesov údržby,
- CRM systémy (Customer Relationship Management) pre riadenie vzťahu so zákazníkmi,
- DMS systémy (Document Management System) pre riadenie a správu podnikových dokumentov. [6]

5. Prínosy facility managementu

Výhody, ktoré prináša facility management:

- uvoľnenie kapacít hlavnému predmetu podnikania riadením všetkých podporných činností jedným dodávateľom facility služieb - komparatívna výhoda,
- získanie výhody nízkych nákladov v celom hodnotovom reťazci - konkurenčná výhoda,
- zoštíhlenie organizačnej štruktúry - multidisciplinárny prístup,
- zodpovednosť za zaistenie podporných činností prechádza na jedného dodávateľa, nastavenie jednotného systému hodnotenia účinnosti a efektivity (BSC - Balanced Scorecard),
- zníženie počtu vlastných pracovníkov - celková úspora na plánovaných mzdách,
- zvýšenie kontroly a preverenie spektra podporných činností - objavenie rezerv (priestorových, procesných),
- možnosť analýzy podporných procesov dôsledným controllingom režijných nákladov,
- zlepšovanie pracovného prostredia,
- skvalitnenie služieb vnútri organizácie potlačením nerentabilných činností,
- zvýšenie informácií pre vrcholový manažment a interaktívna komunikácia,
- nové možnosti využitia nehnuteľností. [6]

Hlavné prínosy facility managementu podľa zdroja [7] sú nasledovné:

- redukcia prevádzkových nákladov,
- optimalizácia priestorových požiadaviek,
- spresnenie účtovníctva a evidencie / inventarizácie,
- distribúcia nájomného a odpisov,
- optimalizácia potreby prostriedkov (výrobných, a pod.),
- zvýšená adresnosť nákladov.

Svetové štúdie IFMA ukazujú, že pri dôslednom zavedení FM, je možné docieľiť až 30% úspory prevádzkových nákladov a 40% priestorovú úsporu. [7]

ZÁVER

Facility management predstavuje metódu riadenia podporných procesov, ktorá následne umožňuje zvýšiť sústredenie sa na hlavnú činnosť subjektu. Tým sa zvyšuje efektívnosť hlavnej činnosti a znižujú sa prevádzkové náklady, ktorých výšku eliminuje FM organizácia, keďže pre ňu sú podporné procesy core businessom a vnáša do nich svoje know-how. Spôsob zabezpečenia podporných procesov môže byť realizovaný externými alebo internými zdrojmi, resp. ich kombináciou. Na trhu sú dostupné aj rôzne špecializované softvéry zamerané na facility management, ktoré môžu byť výrazným prínosom v celom procese podpory hlavnej činnosti organizácie. Keďže facility management patrí do strategickej úrovne riadenia, tak jeho časové pôsobenia má dlhodobý charakter. Pri realizácii stavebných objektov sa odporúča zapojenie FM už do prípravnej etapy investičného procesu. FM organizácia navrhne pripomienky k dispozičnému a priestorovému riešeniu, materiálovému riešeniu a technickému vybaveniu, ktoré vedú ku komplexnej podpore užívateľa a zníženiu prevádzkových nákladov.

LITERATÚRA

- [1] VYSKOČIL, V. – ŠTRUP, O. 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.
- [2] SOMOROVÁ, V. 2006. *FACILITY MANAGEMENT metóda efektívneho spravovania budov*. Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2006. 86 s. ISBN 80-227-2445-9.
- [3] SOMOROVÁ, V. 2007. Facility management - pojem neznámy? <http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/8305/facility-management-pojem-neznamy/>, 28. 1. 2007, otvorené 3. 4. 2011
- [4] KOZLOVSKÁ, M. 2003. Outsourcing a jeho uplatnenie v stavebníctve. In *Eurostav*. ISSN 1335, 2003, roč. 9, č. 4, s. 50-51.
- [5] SOMOROVÁ, V. 2006. Outsourcing - efektívna forma facility managementu. In *Eurostav*. ISSN 1335, 2006, roč. 12, č. 2, s. 50-51
- [6] VYSKOČIL, K. Vlastimil a kol. *Management podpůrných procesů facility management*. Příbram : PROFESSIONAL PUBLISHING. 2010. 415 s. ISBN 78-80-7431-022-5.
- [7] ŤAŽKÝ, M. 2009. *Facility management a jeho možnosti v praxi*. 2010. 61 s. ISBN 978-80-89402-07-6.