

СИНЕРГИЯ МЕЖДУ ФУНКЦИИТЕ ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Александър С. Марков

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. В съвременната бързо променяща се среда се наблюдава нуждата организациите да отговорят на предизвикателствата по най-ефективен и ефикасен начин. Тезата на този текст има за цел да посочи едно от потенциалните взаимодействия, които е много вероятно да подкрепят успеха на организациите в близко бъдеще. В тази статия бихме искали да привлечем вниманието към синергията между функциите „фасилити мениджмънт“ и управление на човешките ресурси, които могат да се използват за изграждане на така необходимото конкурентно предимство, за изграждането на балансирана организационна екология чрез привличане и задържане на най-добрите таланти и за изграждане на среда за доставяне на най-добри резултати в съответната област.

Взаимодействието между различните функции може да даде възможност (или да ограничи) трансформационната промяна, насочена към постигане на такава ефективност. Тясното сътрудничество между фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси може да бъде пример, който ще достави желаните резултати.

Keywords: management, leadership, organization, facility management, HR management.

Увод

Официално *фасилити мениджмънтът (ФМ)* води началото си от 1978 г., когато през декември в град Ан Арбор, щата Мичиган – САЩ, Джордж Грейвс, Чарлс Хич и Дейвид Армстронг индикират необходимостта от организация, която да обединява сградни професионалисти от частния сектор. През май 1980 г. в Хюстън, САЩ, се основава Национална фасилити мениджмънт асоциация (National Facility Management Association, NFMA), която през 1981 г. сменя името си на Интернационална фасилити мениджмънт асоциация (International Facility Management Association, IFMA).

В Европа професията *фасилити мениджър* е официално призната през 1985 г. в Англия. В България управлението на сгради и съоръжения се развива професионално от 2005 г., а през януари 2012 г. професията *фасилити мениджър* е приета в Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД) в Република България с код 12195006.

През 1982 г. Дейвид Армстронг – един от основателите на Института за фасилити мениджмънт, пише статия, в която обяснява основната стойност на ФМ: интегриране на хора, процеси и среда. През 1984 г. чрез първия доклад на IFMA става известен моделът „Хора, процеси, среда“ (фигура 1).



Фигура 1. Трите сфери на фасилити мениджмънта

При дефинирането на понятието фасилити мениджмънт можем да използваме най-актуалното към момента разбиране – „професия, която обхваща множество дисциплини, целяща да осигури функционирането на застроената среда чрез интеграция на хора, среда, процеси и *технологии*“. Интересно е да се отбележи, че тази по-нова дефиниция подчертава важността на технологиите, което липсва преди това (Cotts et al, 2010).

Водещите световни ФМ организации са IFMA – International Facility Management Association, BIFM – British Institute for Facilities Management. Други големи фасилити мениджмънт асоциации са Global FM – Международен алианс на световните ФМ асоциации, FMA – Фасилити мениджмънт асоциация на Австралия, MEFMA – Фасилити мениджмънт асоциация на Средния изток, SAFMA – Фасилити мениджмънт асоциация на Южна Африка.

Водещите световни ФМ организации дават различни, макар и близки по своята същност, определения за фасилити мениджмънт. Дефиницията на CEN

– European Committee for Standardization, е приета от Българската ФМ асоциация (БГФМА), а именно:

„*Фасилити мениджмънт* е интеграция на процеси в рамките на една организация за предоставяне и развитие на договорени услуги, които служат за подпомагане и подобряване ефективността на основната дейност на организацията“⁽¹⁾. BIFM също официално приема определението на CEN (European Committee for Standardization, Европейска комисия по стандартизация).

Функцията фасилити мениджмънт и нейното значение за организационната система

В настоящата работа се приема, че *фасилити мениджмънт* е интегриране и управление на всички поддържащи процеси, които подпомагат основната дейност на една организация.

Целите на професионалното управление на сгради и съоръжения могат да бъдат изведени по следния начин:

- оптимизиране на разходите за поддръжка на сградите и съоръженията;
- спестяване на разходите за комунални услуги;
- ефективен енергиен мениджмънт;
- увеличаване добавената стойност на сградите;
- планирано управление и поддръжка на комфортна, безопасна и сигурна среда за хората (служители, посетители, клиенти);
- ефективно управление на процесите, свързани с хората и работните пространства;
- защитата на здравето и живота на служителите, както и подобряване на продуктивността им.

Бизнес услугите, предоставяни от ФМ, са насочени към планирано разпределение на разходите за експлоатация и поддръжка на сградния фонд и отговорно обслужване на човешкия ресурс. Чрез успешното и ефективно прилагане на тези услуги се постига увеличаване добавената стойност на сградите. Високият комфорт на работната среда води до увеличаване *ефективността на служителите и тяхната мотивация*. Затова например при отдаването на една офис сграда под наем добрата среда води до високи наеми и фирмите наематели са склонни да ги плащат. Поради същата причина компаниите, които използват собствени сгради, избират професионалното обслужване на недвижимите си активи.

Функциите на ФМ имат доста широк спектър. Основните ФМ услуги в различните организации могат да варират. Също така те могат да присъстват в организациите, но да бъдат разпръснати в различни функции. Например част от услугите се предоставят от ФМ, друга част – от функция „Логистика“, трета – от функция „Снабдяване“. Таблица 1 включва най-разпространените ФМ услуги.

Таблица 1. Основни ФМ услуги

• Администриране на собственост	• ИКТ
• Управление на наеми	• Управление на работните места
• Техническа поддръжка	• Услуги по вътрешно преместване
• Ремонти	• Дизайн, обзавеждане
• Почистване	• Доставки на офис консумативи
• Охрана, сигурност и безопасност	• Доставки на храни и напитки
• Контрол на достъпа	• Здравословни и безопасни условия на труд
• Рецепция	• Организиране на събития
• Организация на общите пространства	• Автомобилен парк
• Поведение на сградата (BMS, CAFM)	• Паркиране и околна среда
• Комунални услуги	• Логистика и транспортни услуги
• Енергиен мениджмънт	• И др.
• Гаранционен мениджмънт	• Включително всички процеси по управление, планиране и бюджетиране
• Управление на отпадъци	

Актуалността на фасилити мениджмънта продължава да нараства поради бързо развиващия се пазар както в България, така и в Европа и света. От изследване на проф. Пер Анкер Йенсен от датския Технически университет през 2010 г. пазарът на ФМ в петте най-развити икономики на Европа – Германия, Англия, Франция, Италия и Испания, представлява 2,5% от БВП на страните, а потенциалът на ФМ пазара е до 4,9% от БВП²⁾.

В различните организации са приети различни ФМ организационни модели в зависимост от големината на организацията, нейния основен бизнес и нейните нужди.

Фасилити мениджмънт организационни модели:

- *офис мениджър;*
- *една локация, една сграда;*
- *една локация, множество сгради;*
- *публични дейности;*
- *множество локации, регионална или дивизионална организационна структура;*
- *интернационален модел.*

Различните организации могат да бъдат групирани по различни признаци. За целите на този текст използваме групирането, предоставено от Дейвид Котс (Cotts et al, 2010).

Организационни модели:

- *държавни (министерства);*
- *общински (общински фирми);*

- висши учебни заведения;
- неправителствени организации;
- частни местни организации;
- частни международни организации.

В българската образователна система към днешна дата все още няма учебник по фасилити мениджмънт. Американската литература по тази тема е най-популярна. Написани са множество книги, ръководства, репорти, като част от тях обхващат основната тема *фасилити мениджмънт*, обединена с подтема – напр. *персонал, пространства, офиси, болници, учебни заведения* и др. Едно от най-популярните издания за фасилити мениджмънт е книгата *The Facility Management Handbook* с автори Дейвид Г. Котс, Кати О. Ропер и Ричард П. Пейант. Тази книга е издавана три пъти, като всяко издание надгражда предходните. Основните теми, които покрива изданието, са произход на фасилити мениджмънт; планиране, създаване на програми, бюджетиране; недвижима собственост; устойчивост; цикъл на проектиране и изграждане на сгради; аварийна готовност; управление на сигурността; експлоатация и поддръжка; фасилити мениджмънт в практиката.

В едно от проучванията си Томас Маркус твърди, че сградите обикновено се третират предимно като произведения на изкуството, технически или инвестиционни обекти и по-рядко като социални обекти (Markus, 2003). Управлението на площите и сградите се счита за най-пренебрегвания, но може би един от най-мощните инструменти, вдъхновяващи промяната на организационната култура, иновации и въвеждане на нов начин на мислене за днешните организации.

За да направим картината пълна, е необходимо да разгледаме управлението на човешките ресурси и неговото място при постигане на целите на организацията.

Функцията „Човешки ресурси“ и нейното значение за организационната система

Човешките ресурси, най-общо казано, са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно тя да постигне целите си (Shopov et all, 2009). Понятието управление на човешките ресурси дълго време е било използвано в САЩ като алтернатива на управлението на персонала. То се е разглеждало като американското наименование на управлението на персонала в Европа, т.е. като друг етикет за означаване дейността на онези професионалисти, които се занимават с управлението на хората в трудовия процес.

От икономическа гледна точка, човешките ресурси не се различават много от материално-техническите ресурси на организацията. Както при тяхното привличане, така и при тяхното използване работодателят, за да реализира положителен (финансов) резултат, се ръководи от чисто икономически основания и мотиви. Общото, което характеризира сградите, съоръженията, транспортните

средства, обзавеждането и персонала, е, че поради тяхното многократно участие в производствения процес функционирането им е свързано с допълнителни разходи. При ФМ това са експлоатационните разходи, разходите за планирана поддръжка, за текущи и основни ремонти и обновяване. За човешките ресурси тези разходи са за подбор, обучения, за социални и здравни осигуровки, за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и т.н.

От друга страна обаче, не можем да не отчетем, че човешките ресурси съществено се различават от веществените ресурси на производството. За да придобие способността да влага определена по качество и количество работна сила, индивидът, държавата, семейството и работодателят правят и ще правят дългосрочни инвестиции. Те по същество се реализират през първите 40 – 50 години от жизнения цикъл на човека. С технологичния прогрес инвестициите в човешки ресурси непрекъснато се увеличават. Това причислява хората в организацията към относително скъпите ѝ ресурси (заедно със сградните ресурси/активи).

Човешките ресурси са фактор мултипликатор по отношение на всички останали фактори за развитие и усъвършенстване на производството и за повишаване на неговата ефективност. От тяхното качество и от това доколко те реализират своя потенциал, знания и умения, зависят конкурентната способност на организацията, финансовите резултати от нейната стопанска дейност.

За разлика от материално-техническите ресурси на организацията, в които е заложена възможността да реагират по един и същи начин на едни и същи „команди“, поведението на човека зависи от „командите“, които му се поставят, но се определя преди всичко от неговите специфични интереси, от приоритетите му, от особеностите на неговия характер, от неговите способности, нагласа, личностни качества, култура, очаквания и т.н. Отделните служители на организацията реагират по различен начин на едни и същи „команди“ и въздействия.

Тяхното поведение много често се различава от очакванията на работодателя, което означава, че той непрекъснато трябва да изучава факторите, които влияят на съответните поведения, и да внася целесъобразни промени в своите „команди“ и въздействия, адресирани към съответните служители и групи от служители в организацията.

Индивидите в една организация функционират като човешки ресурс, обединени в групи.

Към казаното по-горе трябва да се добави, че за разлика от веществените фактори на производството служителите, като живи човешки същества, притежават чувството за справедливост и се подчиняват на това чувство. Справедливите според схващанията на хората в трудовия процес решения оказват позитивно влияние върху тяхното поведение, от гледна точка на стопанските интереси на организацията, правят ги склонни да работят за постигането на нейните цели. Обратното също е валидно, несправедливите според служителите решения, които пряко или косвено ги засягат, в много случаи могат да

доведат до демотивация и като цяло да се превърнат в съществена пречка за постигане на набелязаните цели.

Следователно човешките ресурси приличат на останалите ресурси на организацията. Заедно с това обаче те притежават множество специфични характеристики, за да изискват специфично отношение от страна на работодателя. Третирането на човешките ресурси с отчитане на техните особености може да доведе до просперитет на организацията, а пренебрегването им може да донесе множество загуби.

Управлението на човешките ресурси е една от основните функции на управлението на организацията. В своята най-обща интерпретация то се свежда до управлението на хората в трудовия процес, за да бъдат постигнати целите, които си поставя организацията.

Към определенията, които акцентират върху елементите на системата за управление на човешките ресурси, могат да се отнесат разбирането му като стратегически подход към наемането, мотивирането, развитието и ръководенето на хората в организацията, който трябва да осигури ефективния принос на служителите за постигане на целите на организацията, както и да ѝ помогне за изпълнението на нейните социални задължения.

Към групата на определенията, които отдават предпочитание на принципите, върху основата на които се осъществява управлението на човешките ресурси, може да се отнесе подходът при управление на хората, основан на четири водещи постулата:

- заетите в организацията са един от най-важните активи, тяхното ефективно управление е ключът към нейните успехи;
- успехът на организацията може да се постигне само ако политиката по работната сила произтича от нейните стратегически планове;
- корпоративната култура и ценности, климатът в организацията и управленското поведение, което произтича от тази култура, оказват голямо влияние за постигане на съвършенство;
- успехът на организацията предполага интеграция, т.е. необходимостта всички, които са заети в нея, да участват и да работят със съзнанието за обща цел.

За постигането на тези постулати важна роля може да изиграе синергията между двете функции – управление на човешките ресурси и фасилити мениджмънт.

Ще засегнем и *лидерството*, като аспект на мениджмънта и в частност при фасилити мениджмънта. Никой фасилити екип не може да функционира без него. Като цяло, наблюденията ни показват, че доста често тази част от мениджмънта липсва.

Няма един доказан стил на лидерство, но има определени принципи, които са приложими на всички нива. Лидерът следва основно две посоки – външна, която е бизнес и „политически“ ориентирана, и вътрешна, която е технически

и резултатно ориентирана. Той е активен в посока да бъде разпознаваем като важно за организацията звено, стига сградите и съоръженията наистина да бъдат управлявани професионално. Тук е необходимо да отбележим, че ресурсите никога няма да бъдат напълно на разположение, за да бъдат осъществени всички фасилити програми.

Също така лидерът интегрира разнородни технически функции и съответно разнородна работна сила, за да работи с екип, който да изпълнява своята мисия; определя нивото за качество и едновременно подготвя организацията за бъдещето и реагира на ежедневните нужди.

Взаимодействие и сътрудничество между функциите фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси

Признатите настоящи предизвикателства в областта на управлението на човешките ресурси са стратегическото планиране на работната сила, управлението на таланти, както и подобряването на развитието на лидерски умения (BCG/WFPMA, 2012 г.).

Различните поколения носят различна добавена стойност, имат различна степен на познаване на технологиите, различни очаквания към работното място и идентифицирането и прилагането на правилна стратегия. Подходящи удобства на работното място могат да бъдат част от търсените решения. Фасилити мениджърите ще трябва да направят стратегически избор в дизайна на работното място, тъй като младите и по-възрастните работници са склонни да бъдат привлечени към различни работни среди. Но това не може да бъде постигнато без правилното планиране на работната сила, подбор и последващи обучение и план за развитие – все част от стратегическите инициативи при управлението на човешките ресурси.

Подготвените фасилити мениджъри могат да помогнат на организациите да привличат, задържат и мотивират по-разнообразна база служители в организациите. Едно от най-наблюдаваните в момента предизвикателства е адаптирането на организационните стратегии на работното място към тези промени, балансирайки между намаляване на разходите и способността за привличане на таланти.

За да помогнат организациите при адаптиране на стратегиите си в отговор на тези предизвикателства на човешките ресурси, могат да предоставят необходимата информация по отношение на изискванията на дружеството към постигането на организационните цели, търсените профили на служителите, както и целевата организационна култура, за да се изберат най-подходящите работни условия и удобства за служителите. В това число могат да влизат например разширяването на стратегическата гъвкавост на фирмите чрез диференциация между офис и работа от вкъщи, осигуряване на детегледачески услуги за своите служители и др.

Заклучение

Твърде много фасилити мениджъри се опитват да бъдат ФМ мениджърът от близкото минало, подражават на своя предшественик или на ръководителя от последната си работа. За съжаление, и твърде малко ФМ мениджъри си дават сметка за това, че парадигмата се е променила. Днешната работна сила изисква да вижда у ФМ мениджъра бизнес лидер. Днес вече не е приемливо да бъдеш най-добрият в поддръжката, в операциите или в писането на процедури и политики. Вместо това е необходим бизнес лидер в тази сфера, превъзходен доставчик на услуги, дефинирани от нашите клиенти, и експерт по връзки с обществеността.

Фасилити мениджърът трябва да познава добре бизнеса на своята организация и да може да говори на езика на този бизнес – същия, на който говорят хората, вземащи стратегическите решения. В същото време фасилити мениджърът управлява технически персонал и е необходимо да се чувства комфортно с техническия аспект на своята работа. Трябва да познава добре методите за количествено анализиране, за да измерва ефективността и ефикасността на операциите.

В допълнение фасилити мениджърът трябва да бъде способен да се справя с проблеми, които изискват незабавни решения, и в същото време с такива, които изискват стратегически инициативи. Той работи с въпроси, на които няма абсолютни отговори и често са емоционално заредени.

Трябва да имаме предвид, че сградният фонд, за разлика от човешките ресурси, не може да говори / да комуникира. Той има нужда от застъпник. Все още фасилити мениджърът не е напълно разпознаваем като професия, тя има нужда да бъде обяснена и промотирана. И тук синхронизацията с управление-то на човешките ресурси е от голямо значение.

Като заключение можем да кажем, че преминаването от независими и високо специализирани функции към синергия между функциите ще допринесе за по-голямо сътрудничество и по-ефективно управление на процесите, преминаващи през различните функции, и това поведение ще създаде най-желаните и необходими резултати при съвместната работа. Изводите са базирани въз основа на комбинирани теоретични и емпирични изследвания, използвайки както количествени, така и качествени методи.

NOTES / БЕЛЕЖКИ

1. уеб сайт на Българската ФМ Асоциация
2. www.the-financedirector.com
3. <http://www.bgfma.bg>
4. <https://www.cen.eu/>
5. <http://www.eurofm.org>

6. <http://www.ifma.org/>
7. <http://www.the-financedirector.com>

REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

- Vedar, O. (2014). *Upravljenje na choveshkite resursi*. Sofia: Universitetsko izdatelstvo "Sv. Kliment Ohridski" [МВедър, О. (2014). *Управление на човешките ресурси*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“]
- Shopov, D & Atanasova, M. (2009). *Upravljenje na choveshkite resursi*. Sofia: Trakia M [Шопов, Д. & Атанасова, М. (2009). *Управление на човешките ресурси*. София: Тракия М]
- Alexander, K. & Price, I. (2012). *Managing organizational ecologies: space, management and organization*. Routledge.
- Cotts, D., Roper, K. & Payant, R. (2010). *The Facility Management Handbook*, 3rd edition. AMACOM.
- Lewis, B. & Payant, R. (2007). *Facility Manager's Maintenance Handbook*, 2nd edition. McGraw-Hill Handbooks.

SYNERGY BETWEEN THE FUNCTIONS FACILITY MANAGEMENT AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN MODERN ORGANIZATIONS

Abstract. In today's fast changing environment there is need for organizations to respond to the challenges in the most effective and efficient way. The thesis of this text is aiming to point one of the potential interactions that is very likely to support organizational success in near future. This article would like to bring attention to the synergy between Facilities Management and Human Resources Management that can be used for giving the organizations so much needed competitive advantage of building the balanced organizational ecology that is able to maintain itself by attracting and retaining top talents and provide the environment for delivering the best results in the respective field.

Synergy between different functions can enable (or constrain) transformational change aiming at achieving such efficiency. The conjunction between Facility Management and Human Resources Management can be an example that will deliver such effect. There is a bridge between, on the one hand build environment and facilities management, focused on real estate provision and on the other business and management studies.

✉ **Mr. Alexander S. Markov**

Industrial Economics and Management Department
Faculty of Economics and Business Administration
University of Sofia
Sofia, Bulgaria